

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencanaan, dan pengendali aktivitas perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar dari berbagai konsep manajemen dan kepemimpinan. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan

sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, dkk 2011 : 1). Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang mempunyai puluhan cabang perusahaan di seluruh provinsi dan kota besar, salah satunya di kota Pontianak. Bergerak dalam bidang penjualan kulkas, perusahaan terus-menerus meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan data dari bagian penjualannya, maka kinerja karyawan dapat dilihat dari target dan realisasinya.

Berikut Tabel 1.1 target dan realisasi tahun 2009 – 2011 sebagai berikut

Tabel 1.1  
PT. Top Jaya Sarana Utama (Toshiba) Pontianak  
Target dan Realisasi  
Tahun 2009-2011

Tahun	Target	Realisasi
2009	Rp 3,6 Milyar	Rp 2,4 Milyar
2010	Rp 4 Milyar	Rp 3,5 Milyar
2011	Rp 4,2 Milyar	Rp 3 Milyar

Sumber : Data Olahan PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) tahun 2015

Dari data Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan belum maksimal. Dalam hal ini banyak faktor yang dapat mempengaruhi tidak tercapainya target tersebut. Sebagai salah satu komponen utama suatu perusahaan, sumber daya manusia menjadi perencana sekaligus pelaku yang efektif dalam setiap perusahaan. Karyawan yang menduduki posisi dalam perusahaan baik itu pimpinan maupun karyawan merupakan faktor terpenting yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam setiap perusahaan. Hal ini terjadi karena

berhasil tidaknya suatu perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana dari pekerjaan. Salah satu yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik sesuai dengan standar kinerja perusahaan.

Namun agar semua karyawan dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut antara lain yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, komitmen kerja dan lain sebagainya, namun dalam penelitian ini penulis membahas dua faktor yang diidentifikasi yaitu, kepemimpinan dan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Suddin dan Sudarman (2010) dan Cahyono (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pada variable budaya organisasi, hal ini didukung oleh peneliti terdahulu antara lain penelitian Utami dan Hartanto (2010) dan Kusumawati (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.

Suatu organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasi atau perusahaannya. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Oleh karena itu fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan begitu sebaliknya fungsi kepemimpinan juga memerlukan fungsi manajemen. Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan-tuntutan yang baru akibat perkembangan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk

menciptakan suatu misi yang dapat membawa orang ke arah yang baru dan mampu menerjemahkan visi tersebut dalam kenyataan.

PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) sebagai perusahaan elektronik yang memiliki Visi dan Misi serta nilai inti perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan. Sumber daya yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi berhasilnya suatu perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan, baik sumber daya manusia maupun modalnya.

Salah satu faktor yang sangat berperan penting dalam hal ini yaitu faktor kepemimpinan. Pada PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) yang berdiri dari tahun 2009 sudah terjadi 6 (enam) kali pergantian kepemimpinan di provinsi Kal-Bar, hal ini dikarenakan, pimpinan cabang di Kal-Bar belum mampu memberikan kontribusi terhadap penjualan produknya, dengan kata lain seseorang pimpinan dalam hal ini belum mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan penjualan produk, yang pada akhirnya berimbas kepada pengunduran diri seorang pimpinan atau pemecatan. Pekerjaan bawahan sangat ditentukan pengaruh pimpinan artinya pekerjaan bawahan tidak akan berhasil baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi karyawan. Kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses.

Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan oleh orang-orang yang mempengaruhi orang lain dalam arah yang sama (Seeman dalam Northouse 2013 : 3). Pengaruh pimpinan dapat dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya.

Hal tersebut didukung oleh Kark et.al dalam arif (2010) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin pada hakikatnya dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin. Dengan demikian, semakin memahami orang-orang disekitarnya, seorang pemimpin dapat dengan mudah menginterpretasikan kebutuhan yang ada dalam diri mereka (*inner needs*) ke dalam tindakan (*action*).

Teori *Path Goal* dalam Yukl dalam Arif (2010) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini, sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, dan

pelaksanaan yang efektif. Bawahan sebagai sumber daya manusia merupakan aspek yang paling merasakan dampak jika terjadi perubahan dalam organisasi.

Sebagai perusahaan elektronik yang selalu dituntut ketelitian dan kecermatan dalam setiap aktivitasnya. Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para kinerja karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi perusahaan. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana kinerja para karyawan, pimpinan perusahaan perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

Dalam memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan. Hasil kerja seorang pemimpin dapat terlihat dari kinerja karyawannya, karena semakin baik kinerja karyawan, artinya seorang pemimpin mampu melakukan tugasnya dengan baik. Hal ini terjadi karena berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana

dari pekerjaan. Salah satu yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi serta nilai inti perusahaan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja norma, nilai dan kepercayaannya. Kotler dan Heskett dalam Safaria (2004:141) ada 2 macam budaya yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu : budaya organisasi adaptif yang berdampak positif bagi kinerja perusahaan dan budaya organisasi yang tidak adaptif yang justru menghambat kinerja perusahaan. Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Safaria (2004 : 141) bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi.

Robbins (2008 : 721) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk keperusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai

budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Wibowo dalam Arif (2010) mengatakan bahwa budaya berkembang dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai perwujudan perilaku dan sikap kerja. budaya perusahaan yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dimana dengan penerapan budaya organisasi yang baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja karyawan yang meningkat.

Menurut Robbins (2008:721) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Jadi budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.



Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Melihat dampak itu, budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja dari karyawan.

Berdasarkan uraian penelitian diatas maka saya mengambil penelitian yang berkaitan dengan **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Top Jaya Sarana Utama (Toshiba) di Kota Pontianak.”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) di Kota Pontianak ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Topjaya Sarana Utama (Toshiba) di Kota Pontianak ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Top Jaya Sarana Utama (Toshiba).
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan pada PT. Top Jaya Sarana Utama (Toshiba).

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini di harapkan dapat membangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2. Bagi perusahaan

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam kepemimpinan dan budaya organisasi