

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja karyawan yang optimal hanya dapat terjadi jika para pemimpin dalam suatu perusahaan mampu mengelola sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia yang handal. Pemimpin adalah individu dengan kontribusi penting untuk menciptakan situasi yang kondusif dan mendukung bawahannya dalam lingkungan kerja. Pemimpin dalam organisasi dapat membuat perbedaan besar bagi keberhasilan perusahaan atau organisasi. Sebagian besar keberhasilan ini bergantung pada seberapa efektif pemimpin menggunakan kekuasaan dan pengaruh dalam mencapai tujuan bersama (Colquitt et al., 2019).

Pengaruh kepemimpinan dalam aktifitas dan keberlangsungan sebuah organisasi menjadi salah satu kunci agar berhasilnya sebuah organisasi. (Rosenbach, 2018). Pemimpin yang tidak memberikan ide untuk perubahan tidak akan mampu beradaptasi secara efektif dan akan mengakibatkan organisasi tidak mencapai tujuannya. Ini adalah langkah penting dalam mengembangkan organisasi. Seorang pemimpin yang sukses harus memiliki visi yang jelas untuk masa depan perusahaannya dan rencana terstruktur yang menjelaskan bagaimana organisasi akan mencapai tujuannya.

Pemimpin dalam organisasi harus bisa dipercaya, bersikap adil, memiliki visi dan misi yang jelas bagi pertumbuhan perusahaannya. Pemimpin juga harus mempunyai struktur gambaran yang jelas untuk memimpin para pekerjanya agar bisa mencapai tujuan dan sasarannya. Karakter seorang pemimpin merupakan hal

terpenting yang dapat dimiliki sebuah organisasi. Jika karakter seorang pemimpin tidak baik maka akan berdampak dalam keberhasilan organisasi. Peran serta fungsi manajemen sangat mempengaruhi para pekerja dalam melakukan aktifitas dalam perusahaan oleh karena itu, pada saat ini suatu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada para pekerjanya agar bisa berkembang, serta memiliki kinerja yang baik.

Kepemimpinan transformasional adalah sistem mengubah dan mentransformasikan orang. Dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dari seorang pekerja perusahaan, dibutuhkan pemimpin yang baik dalam memberikan pengaruh positif bagi para pekerjanya. Keberhasilan sebuah organisasi tak lepas dari kinerja para pekerjanya yang juga dipengaruhi oleh pemimpinnya. Sumber daya manusia yang sangat baik menjadi kunci penting dalam sebuah organisasi, bahkan setiap pencapaian dari perusahaan tidak terlepas dari peran sumber dayanya.

Untuk itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusianya agar mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Para pekerja juga dituntut agar dapat mengembangkan diri mereka sehingga bisa memaksimalkan pekerjaannya. Untuk memaksimalkan tiap potensi yang dimiliki oleh pekerjanya, perusahaan juga harus bisa menciptakan kondisi kerja yang baik melalui gaya kepemimpinan yang sesuai agar dapat memberikan rasa puas kepada karyawan sehingga para karyawan bisa meningkatkan kinerja mereka. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja serta hasil dari para karyawan itu sendiri, sehingga agar terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan

pemimpin yang berkualitas, naik atau turunnya dunia usaha juga dipengaruhi oleh kinerja dari seorang pemimpin.

Perasaan positif yang timbul dari pekerjaan harus dimiliki oleh setiap karyawan karena berhubungan erat dengan perkembangan karyawan itu sendiri. Dengan memiliki perasaan yang positif, seorang karyawan juga bisa mendapatkan perasaan puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan juga dapat melakukan evaluasi diri sendiri serta hal tersebut bisa menjadi acuan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi. Perasaan positif yang timbul akibat dari kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan tersebut lebih semangat dalam menjalani aktifitas pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Sedangkan karyawan yang tidak puas pada umumnya memiliki perasaan negatif yang membuatnya tidak betah dengan pekerjaannya, hal tersebut akan mempengaruhi kinerjanya yang tidak maksimal.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan tergantung dari bagaimana pola pikirnya dalam menerjemahkan segala sesuatu yang terjadi, namun dalam beberapa kasus justru pemimpin yang menjadi penyebab dari kinerja karyawan yang kurang maksimal. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan panutan yang positif bagi karyawannya. Hal ini sangat penting bagi sebuah organisasi untuk ke tahap perubahan yang lebih baik. Seorang pemimpin memiliki kecerdasan emosi dalam dirinya. Pada dasarnya seorang karyawan mendapatkan umpan balik berdasarkan hasil dari pekerjaannya, ini membuat karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan merasa lebih dihargai. Salah satu faktor penting dalam menjamin kesuksesan dan kelangsungan hidup dari organisasi adalah kepuasan kerja dari para pekerjanya yang akan berdampak langsung pada kinerja karyawan.

Pada saat ini gaya kepemimpinan transformasional banyak digunakan perusahaan untuk membuat visi, misi dan masa depan organisasi menjadi lebih realistis. Pemimpin transformasional harus bisa merangkul para karyawannya untuk melakukan tugas mereka demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi.

Aspek yang tidak kalah penting dalam perusahaan adalah komitmen organisasi, hal ini juga menjadi penghubung antar individu dalam suatu organisasi dalam sebuah perusahaan, dimana setiap karyawan harus berusaha untuk menjaga integritas dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap nilai serta tujuan untuk menunjang aspek keberhasilan lainnya. Ada rasa semangat dalam menjalani bisnis dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi kerja (Robbins et al., 2018). Ini menetapkan bahwa karyawan organisasi harus mau bekerja dan berusaha untuk menjadi anggota organisasi yang baik untuk mencapai semua tujuan yang ada. Komitmen organisasi diperlukan untuk terlibat dengan orang lain dalam organisasi. Pemimpin dengan tingkat komitmen tertinggi terhadap organisasi harus memiliki sikap positif dan kemauan untuk berusaha lebih keras dan melakukan yang terbaik untuk kebaikan organisasi.

Perusahaan harus dapat memanfaatkan kapabilitas yang berkualitas tinggi dan talenta yang berdedikasi untuk memberikan kualitas kerja yang optimal agar dapat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat yakin bahwa mereka akan membantu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan dari kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditingkatkan dan dicapai oleh pegawai dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung

jawab yang diberikan. Dengan dukungan dari pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak positif bagi organisasi sehingga organisasi di perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan pemahaman tentang komitmen organisasi, dan dapat meningkatkan keterampilan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

PT. XYZ adalah anak dari perusahaan tambang terkemuka kelas dunia yang berlokasi di Papua, yang bergerak di bidang pembangkit tenaga listrik yang digunakan untuk melayani dan mendukung kegiatan operasional dari perusahaan tambang yang dimaksud. PT. XYZ memiliki jumlah karyawan sekitar 309 yang terbagi dalam beberapa departemen dan divisi yang berbeda yang bekerja selama 24 jam sehari dan dibagi menjadi dua jadwal kerja untuk pengoperasian dan pemeliharaan sistem pembangkit listrik. Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab di dalam departemen masing-masing agar setiap kegiatan dapat berjalan dengan baik. Setiap tim yang ada didalam PT. XYZ sejak awal memiliki karakter organisasi yang kuat dalam kerja sama tim, serta memiliki rasa saling menghormati antar sesama karyawan.

Namun, dalam 3 tahun terakhir ketersediaan mesin pembangkit pada dua sistem utama di pusat pembangkitan mengalami penurunan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1-1.

| <b>Sistem</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Sistem 50Hz   | 94,72%      | 93,95%      | 93.70%      |
| Sistem 60Hz   | 88,62%      | 83,69%      | 81,97%      |

*Table 1.1-1 Ketersediaan mesin pembangkit listrik*

Proses operasional dan perawatan mesin sangat bergantung kepada ketersediaan dan efektifitas karyawan untuk dengan cepat memberikan respon ketika terjadi masalah pada sistem pembangkitan. Pada tabel 1.1-1 dapat dilihat pada tahun 2019-2020 ketersediaan mesin untuk sistem 50Hz mengalami penurunan walaupun tidak secara signifikan memberikan dampak dalam operasional tahunan.

Seperti halnya pada mesin pembangkitan 50Hz, sistem pembangkitan 60Hz yang merupakan sistem pembangkit utama untuk mendukung operasional harian menunjukkan suatu perubahan yang tentunya memberikan dampak penurunan produksi. Secara operasional, sistem 60 Hz yang menganut sistem pembangkitan di Amerika merupakan sistem Utama pada pembangkitan ketenagalistrikan dilokasi pertambangan ini, dikarenakan alat-alat operasional dan pertambangan yang digunakan diproduksi dari Amerika sejak pembangunannya.

| <b>Jenis Gangguan</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Gangguan Sebagian     | 9           | 20          | 20          |
| Gangguan Total        | 2           | 0           | 2           |

*Table 1.1-2 Gangguan pada sistem per tahun*

Di sisi lainnya, tabel 1.1-2 juga menunjukkan adanya suatu sistem gangguan yang semakin meningkat dalam 3 tahun operasional yang kemungkinan besar diakibatkan oleh tidak akuratnya pemeliharaan sistem yang dilakukan terhadap mesin pembangkit maupun sistem jaringan lainnya. Hal ini menyebabkan sebagian listrik mati sehingga mengganggu jalannya kegiatan operasional.

Kedua fenomena diatas secara umum menunjukkan bahwa performa kinerja dari karyawan di PT XYZ menurun dan secara implisit dikatakan bahwa selain faktor financial sebagai dampaknya, faktor kepemimpinan juga memberikan dampak yang sangat signifikan.

Kinerja yang menurun ini berfokus kepada *downtime engine* atau penghentian aktifitas operasi yang tidak direncanakan. PT. XYZ sebagai penghasil listrik untuk kegiatan operasional pertambangan berusaha memberikan pelayanan sebaik mungkin tetapi terkadang dalam pengoperasiannya kondisi sumber daya manusia tidak bersinergi dengan kondisi operasional.

Terdapat banyak gangguan yang terjadi dikarenakan kekecewaan karyawan terhadap atasan, berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa karyawan yang sering datang terlambat ke tempat kerja mengalami peningkatan. Awalnya karyawan yang terlambat sampai 15 menit akan tetapi dari informasi yang diperoleh dilihat bahwa keterlambatan yang terjadi bisa sampai 1 hari kerja dengan berbagai macam alasan yang dibuat. Dalam dimensi kinerja, ini disebut dengan perilaku kontraproduktif dimana karyawan melakukan hal-hal yang secara sengaja memiliki

efek negatif terhadap perusahaan. Dalam kasus ini para pekerja secara sengaja terlambat sehingga mengurangi efektifitas dari kinerja itu sendiri.

Table 1.1-3 Tabel Hasil Studi Pendahuluan

| <b>Pertanyaan/pernyataan</b>   | <b>Ya</b> | <b>Ya%</b> | <b>Tidak</b> | <b>Tidak%</b> |
|--|-----------|------------|--------------|---------------|
| Saya puas dengan gaya kepemimpinan atasan di tempat saya bekerja                   | 12        | 46.7%      | <b>16</b>    | 53.3%         |
| Saya puas dengan budaya organisasi di tempat saya bekerja                          | 16        | 53.3%      | 14           | 46.7%         |
| Saya puas dengan lingkungan tempat saya bekerja                                    | 17        | 56.7%      | 13           | 43.3%         |
| Rekan kerja saya selalu memberikan dukungan agar saya bisa bekerja lebih baik lagi | 18        | 60%        | 12           | 40%           |
| Saya puas dengan pekerjaan saya  | 17        | 56.7%      | 13           | 43.3%         |
| Saya datang di tempat kerja dengan tepat waktu                                     | 14        | 46.7%      | <b>16</b>    | 53.3%         |
| Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu                                    | 16        | 53.3%      | 14           | 46.7%         |

Dari hasil studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada 17 maret 2022 bisa di lihat bahwa 16 dari 30 karyawan memberikan respon ‘tidak’ terhadap butir

pertanyaan/ Pernyataan “Saya puas dengan gaya kepemimpinan atasan di tempat saya bekerja”. Demikian pun dengan butir pertanyaan/ pernyataan yang menyatakan bahwa “Saya datang di tempat kerja dengan tepat waktu” 16 dari 30 responden menjawab ‘tidak’.

Setiap perusahaan termasuk PT. XYZ memiliki target tahunan yang harus dicapai dalam hal operasional yang meliputi *downtime system and equipment*, kualitas listrik yang tersalurkan ke *user* serta ketersediaan tenaga kerja untuk memberikan respon apabila terjadi masalah dalam sistem serta pembangkitan. Bukan saja realibilitas sistem dan pembangkit yang menjadi hal Utama dalam proses yang dilakukan di PT. XYZ akan tetapi kondisi ketenagakerjaan juga menjadi fokus yang Utama termasuk dalam hal kompetensi karyawan yang memberikan dampak secara langsung kepada keahlian tenaga kerjanya. Disiplin dengan tingkat kehadiran yang diatas 93% juga menjadi tuntutan dari perusahaan untuk dapat menjalankan operasional sebaik baik dan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik ingin melakukan penelitian pada salah satu anak perusahaan tambang kelas dunia yang bergerak dalam bidang tenaga listrik. Peneliti memilih judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.XYZ” untuk melihat bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan ini.

## **1.2 Identifikasi masalah**

Penelitian ini berfokus pada pembahasan mengenai variabel kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, kinerja karyawan, dan organisasi pada PT. XYZ. Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diidentifikasi masalah yang terjadi pada PT. XYZ yaitu penurunan kinerja karyawan pada perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional karena bersifat membangun serta mengarahkan karyawan ke arah yang lebih baik agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan agar peneliti bisa lebih fokus ke objek yang diteliti, oleh karena itu penelitian ini terbatas pada masalah pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ.

## **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berikut adalah pertanyaan penelitian:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja?
3. Apakah Kepemimpinan Transformational memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi?

4. Apakah Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan?
5. Apakah Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan?

### **1.5 Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Pengaruh komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

### **1.6 Manfaat penelitian**

Dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi perusahaan untuk pengembangan perusahaan di masa yang akan datang, serta menambah wawasan bagi pembaca untuk mengetahui tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Agar membuat penelitian ini mudah untuk dipahami, peneliti membuat penelitian menjadi lebih terstruktur dengan membuat sistematika penulisan skripsi dibagi menjadi lima bab. Berikut adalah isi dan pembahasan dari skripsi ini:

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang menjadi dasar agar penelitian ini dapat terlaksana. Dalam bab ini juga terdapat identifikasi masalah, batasan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penjelasan tentang teori-teori yang dikemukakan para ahli yang dipakai sebagai landasan untuk mendukung teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum subjek, objek, serta teknik-teknik yang dipakai dalam pengumpulan data dan pengambilan sampel. Bab ini juga berisi teknik yang digunakan dalam menganalisis data.

## **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang hasil yang didapatkan dari jawaban-jawaban responden ketika kuesioner tersebut disebar. Dan hasil yang didapatkan akan dibahas lebih lanjut pada bab ini.

## **BAB 5 PENUTUP**

Bab ini berisi penutup serta kesimpulan yang didapat dari seluruh hasil penelitian dan berisi saran yang sekiranya bermanfaat bagi semua pihak.