

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan di era global perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan.

Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. Kompindo Wiratama adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan *spare part otomotive*. Perusahaan ini beralamatkan di Jl Mayjend Sungkono Kav 27 A Prambangan Kebomas Gresik. Mempunyai karyawan sebanyak 255 karyawan yang dibagi menjadi beberapa Departemen. Departemen Produksi, Departemen Keuangan dan Departemen Komersial dan Tehnik. Beberapa Departemen tersebut dibagi kembali menjadi bagian-bagian, Departemen Produksi mempunyai bagian antara lain : *press, Inspection, Warehouse, Injection, PPIC, Moulding*. Departemen Komersial dan Tekhnik dibagi menjadi bagian antara lain : *Engineering, Quality Control, Purchasing*, dan

Procurement. Departemen Keuangan dibagi menjadi beberapa bagian, antara lain : *P&GA dan Akuntansi*.

PT. Kompindo Wiratama memproduksi bermacam-macam jenis *spare part otomotive* yang dikirim kepada beberapa konsumen. Semua spesifikasi dari *spare part* tersebut harus sesuai dengan gambar yang diberikan oleh konsumen. Kualitas dan kuantitas sangat diprioritaskan.

Pengendalian kualitas memegang peran yang sangat penting dan merupakan kegiatan yang sangat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan dalam proses produksi. Dalam upaya melakukan pengendalian kualitas hasil produksi, perusahaan perlu melakukan sistem pengendalian kualitas mulai dari bahan baku, proses produksi sampai barang jadi. Departemen yang sangat berpengaruh dalam proses produksi adalah departemen produksi bagian *press* (pencetak produk). Bagian *press* ini adalah bagian utama dari aktifitas produksi di perusahaan tersebut, produksi dijalankan dari material awal hingga menjadi produk. Pada saat produksi tidak menutup kemungkinan mengalami masalah produksi, diantaranya yaitu masalah matras (cetakan) produk yang rusak sehingga mengakibatkan produk tidak sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Dengan adanya kerusakan dan bertambahnya produk baru yang masuk untuk diproduksi, beban karyawan akan bertambah pula. Target yang diberikan tidak sesuai dengan jadwal kerja yang diberikan. Sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi turun. Berikut tabel pencapaian kerja karyawan PT Kompindo Wiratama Departemen Produksi bagian *press*.

Tabel 1. Pencapaian Sasaran Mutu Bagian Press

No	Sasaran Mutu	Target	Aktual
1.	Mengurangi Rejection Rate di Line Press	Max 1 %	0,19 %
2.	Ketetapan Realisasi Rencana Produksi	Min 90 %	53,48 %
3.	OEE	Min 80 %	67,0 %

Sumber : *Control Action Plan Departemen Produksi*

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa target jadwal pekerjaan yang ditetapkan dari sasaran mutu mengurangi *rejection rate di line press* Max 1 % aktual yang dicapai 0.19 %. Berarti sasaran mutu tersebut masih masuk dalam standart. Sasaran mutu yang kedua yaitu ketetapan realisasi rencana produksi, target yang dicapai Min 90%, sedangkan hasil yang dicapai hanya 53.48 %. Berarti hasil yang dicapai masih belum sesuai dengan target yang di tetapkan. Kesesuaian SPK dengan output juga masih belum memenuhi target, dilihat dari banyaknya produk baru yang belum dikirim ke pembeli. Selain harus sesuai jadwal pekerjaan spesifikasi gambar juga harus sesuai dengan permintaan konsumen. Ukuran-ukuran harus sesuai dengan gambar contoh. Sasaran mutu yang ketiga adalah OEE (*Overall Equipment Effectiveness*). OEE ini digunakan untuk mengukur peralatan produksi tersebut dapat bekerja dengan normal atau tidak (Denso, 2006:6) . Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan menyebutkan bahwa kendala tidak tercapainya jadwal tersebut karena mesin yang digunakan tidak mencukupi pekerjaan, sehingga karyawan harus bergantian

menggunakan mesin tersebut. Data ini diambil dari hasil laporan *control action plan* per bulan dan hasil observasi kerja ditempat penelitian. Masih kurangnya penanganan perbaikan matras untuk produk yang sedang berjalan sehingga menyebabkan *output* matras (cetakan produk) yang akan digunakan belum dapat terpenuhi dengan baik yang akan berdampak pada hasil produksi menurun.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa data tersebut menunjukkan kinerja karyawan masih belum memenuhi standart yang ditetapkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada permasalahan dan kesenjangan dengan harapan dan aktual. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut

B. Identifikasi Masalah

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performace* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut (Moeheriono,2012:95).

Moeheriono (2012:96) menjelaskan kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran

serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.
3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: kepemimpinan, perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-

faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Penelitian H. M. Thamrin (2012) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki indeks tinggi dari 75,86 yang berarti bahwa responden merindukan transformasi yang berarti bagi perusahaan, variabel komitmen organisasi memiliki indeks tinggi 82,12. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan mereka komitmen untuk organisasi mereka untuk mendukung pelaksanaan kepemimpinan transformasional. Bahkan, variabel kepuasan kerja memiliki indeks tinggi 79,39 yang berarti pandangan responden terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada harapan yang tinggi untuk kepuasan kerja jika transformasional kepemimpinan diimplementasikan. variabel kinerja memiliki indeks tinggi 78,91 yang berarti pandangan responden tentang kinerja menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi.

Penelitian Ana Sri Ekaningsih (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi kinerja secara signifikan di signifikansi nilai $<0,05$ dan koefisien beta 0,891. Ini berarti kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja bawahan.

Perilaku kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut.

Keberhasilan suatu perusahaan ditunjang oleh peran dari seorang pemimpin dengan perilaku kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya. Perilaku kepemimpinan yang efektif dalam mewujudkannya diperlukan pemimpin yang berkualitas dan professional yang mampu memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Ismail (2011), gaya kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh bawahannya, kebutuhan yang lebih tinggi, system nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih baik dari yang diharapkan (Yukl, 2009:305)

Nurkholis (dalam Jauhary, 2010) Kepemimpinan transformasional mampu menstransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara : (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Tingkat Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Bagian Press PT Kompindo Wiratama”**

C. Pembatasan Masalah

Untuk memperoleh hasil penelitian yang baik agar peneliti lebih terarah, maka dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Malayu S.P. Hasibuan, 2006: 94) .

Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kompindo Wiratama departement produksi bagian *press*.

2. Tipe Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Ismail (2011), gaya kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh bawahannya, kebutuhan yang lebih tinggi, system nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih baik dari yang diharapkan (Yukl, 2009:305)

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah *staf/Supervisorf* (pimpinan) departement produksi bagian *press* PT Kompindo Wiratama.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah ada hubungan tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama ?”.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebagai tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris ada tidaknya hubungan hubungan tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian yang dilakukan bagi beberapa pihak adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai konsep tipe kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi karyawan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hubungan tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama

b. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan masalah tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hubungan tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama