

BAB I PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Menurut [1] sumber daya yang penting di dalam perusahaan merupakan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan setiap usaha mereka terhadap organisasi. Pengolahan sumber daya manusia (SDM) yang baik merupakan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kualitas SDM sebagai pelaku dalam sebuah perusahaan. SDM atau karyawan merupakan salah satu asset yang paling penting dalam keberhasilan perusahaan. Keberhasilan disuatu perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja para karyawannya. Adapun pengertian kinerja menurut [2] merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian dalam tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai moral. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya [3]. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi [4].

Menurut [5] terdapat variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individual, variabel psikologis dan variabel organisasi. Dalam variabel individual terdiri dari kemampuan, keterampilan, pengalaman, tingkat sosial, serta demografi. Pada variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap,

kepribadian, belajar dan motivasi. Dan pada variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut [6], kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi dan mendukung tercapainya organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan pada perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan/organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Penelitian sebelumnya oleh [7] menyatakan berdasarkan pengujian hipotesis membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ditambah bahwa

gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Selanjutnya dalam penelitian [8] menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, dalam penelitian nya lebih lanjut terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan tidak terpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

Secara pencapaian kinerja organisasi khususnya Direktorat Operasi PT Semen Padang yakni KPI Net OEE yang menggambarkan efektifitas peralatan produksi dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel 1.1 Pencapaian KPI OEE Kiln

No	KPI	UoM	Tahun	Realisasi	Target	Persentase
1	Net OEE Kiln	%	2020	80,2%	80,8%	99%
2	Net OEE Kiln	%	2021	70%	84,7%	82,7%

Dapat dilihat pada tabel yakni selama tahun 2020 dan 2021 untuk KPI Net OEE Kiln belum dapat tercapai sebagai salah satu KPI yang menggambarkan kinerja khususnya di Direktorat Operasi PT Semen Padang.

Penulis juga telah melihat hasil penelitian [9] pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif menunjukkan bahwa motivasi berprestasi merupakan sikap dan motivasi yang saling berkaitan dalam

keseluruhan organisasi. Artinya ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif. Penelitian yang dilakukan menurut [10] dengan judul Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara. Hasil data pada penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi belum mampu untuk memberikan pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian ditemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian [11] berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja karyawan. Dengan pernyataan saran yakni untuk memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan nilai gaya kepemimpinan yang diterapkan secara langsung tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik, diutamakan untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi dan keadaan lingkungan kerja pada perusahaan secara langsung tanpa harus melalui atau diperantarai kepuasan kerja.

Dari beberapa hasil penelitian sebelumnya yang sudah diutarakan diatas, peneliti mencoba untuk memberikan hasil penelitian yang timbul akibat gap peneliti sebelumnya di lingkungan perusahaan PT Semen Padang. Dimana PT Semen Padang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM) yang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia. Saat ini PT Semen Padang bergabung dibawah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (SGG) dengan saham mayoritas yang dimiliki oleh Pemerintah sebesar 51,01% sebagai BUMN yang bergerak di industri produsen semen. Proses pembentukan budaya korporasi SGG dimulai dengan menggali budaya-budaya korporasi yang telah ada dan berkembang di masing-masing perusahaan. Proses dilakukan dengan menerima umpan balik dari karyawan di masing-masing perusahaan, tentang nilai-nilai yang dianggap baik dan perlu dikembangkan sebagai budaya korporasi SGG untuk mewujudkan visi dan misi korporasi.

Hasil penggalan budaya korporasi tersebut memuat 6 nilai utama, yakni Visi yang jelas untuk bersinergis (*Clear & synergized Vision*), Belajar secara terus menerus (*Continuous Learning*), Akuntabilitas (*Accountability*), Fokus pada Pelanggan (*Meet Customer Expectation*), Beretika dan integritas tinggi (*Ethics & Integrity*), dan Bekerjasama (*Team Work*). Keenam nilai tersebut dirumuskan dalam bentuk akronim sebagai singkatan dari nilai – nilai yang telah terpilih. Adapun akronim yang disepakati bersama adalah “CHAMPS”, yaitu: *Compete With a Clear & Synergized Vision*, Ciptakan visi jelas yang sinergis untuk bersaing, *Have High Spirit for Continuous Learning*, Hidupkan semangat

belajar terus menerus, *Act with High Accountability*, Amalkan tugas dengan akuntabilitas tinggi, *Meet Customer Expectation*, Mantapkan usaha untuk memenuhi harapan pelanggan, *Perform Ethically with High Integrity*, Praktekkan etika bisnis dengan integritas tinggi, *Strengthen Teamwork*, dan Senantiasa tingkatkan kerjasama.

Saat ini di dalam meningkatkan daya saing BUMN salah satu strategi yang harus diterapkan yaitu mengisi jajaran karyawan BUMN dengan putra-putri terbaik bangsa ini. SDM terbaik yang memiliki tatanan fisik, akal serta tatanan hati yang baik menjadi syarat penting bagi karyawan BUMN. tantangan terbesar BUMN dan anak perusahaannya adalah tidak hanya membangun kompetensi, tetapi juga integritas dari manusia-manusianya. Begitu banyak peristiwa yang mencoreng BUMN reputasi dan integritas. Itulah yang menjadi salah satu pertimbangan menetapkan core values yang berlaku bagi BUMN dan anak perusahaannya. Di dalam Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara pada bulan Juli 2020, AKHLAK ditetapkan sebagai core values. Oleh karena itu, menginternalisasi AKHLAK yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif dalam BUMN dan anak perusahaannya menjadi hal yang fundamental untuk dilakukan. Core values yang dibutuhkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Tak dipungkiri, jika dilakukan pendalaman terhadap core values dari setiap BUMN yang ada, maka terdapat core values yang beragam di dalamnya.

Padahal, semua BUMN tersebut menginduk pada Kementerian BUMN. Best practice yang berlaku dalam dunia usaha, dalam sebuah grup atau holding seharusnya menganut core values yang sama. Dalam konsepsi budaya korporasi, disadari bahwa budaya terbentuk dari persepsi umum yang dianut oleh anggota korporasi. Setiap anggota korporasi dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda memberikan kontribusi terhadap keberadaan budaya yang ada. Dalam fungsi budaya sebagai integrator atau perekat dalam organisasi, maka menjadi penting memiliki core values yang sama. Namun, tentu itu tidak berarti menihilkan sama sekali sebuah kekhasan dari setiap perusahaan dalam sebuah grup atau holding. Adanya perubahan budaya perusahaan korporasi tersebut menjadi sesuatu hal yang penting dijadikan penelitian untuk melihat core values “AKHLAK” pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga penulis menduga karakteristik Kepemimpinan Transformasional digunakan khususnya Direktorat Operasional di PT Semen Padang. Kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sangat berkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja karyawan karena tanpa kepemimpinan yang baik, motivasi yang ada serta disiplin kerja yang bagus dari karyawan akan sulit dicapai kinerja karyawan yang diharapkan dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Operasi PT Semen Padang”.

1. 2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian-kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan, penulis pada kesempatan ini mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih kurangnya pengarahan dan koordinasi dari pemimpin, sehingga tugas yang dibebankan kepada karyawan terkadang kurang sesuai dengan yang diharapkan.
2. Masih adanya pencapaian KPI Direktorat Operasi PT Semen Padang dibawah target yang ditetapkan oleh manajemen.
3. Adanya masa transisi perubahan budaya organisasi dari “Champs’ menjadi budaya organisasi “AKHLAK” yang serentak di jajaran BUMN.
4. Masih kurangnya motivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja.
5. Kurangnya kepastian jalur karir karyawan dengan adanya perubahan struktur organisasi.
6. Masih adanya karyawan yang kurang disiplin dalam memanfaatkan jam kerja, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepat waktu bahkan terbengkalai.
7. Kurangnya motivasi karyawan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di dalam mencapai tujuan perusahaan.
8. Adanya karyawan yang tidak memiliki komitmen kerja yang kuat menyebabkan pencapaian target mencari tidak maksimal karena karyawan

menunggu instruksi atasan dalam bekerja walaupun sudah diberikan pembagian tugas.

9. Masih kurangnya komunikasi pimpinan mengenai visi perusahaan menyebabkan kurangnya semangat karyawan di dalam memaknai pekerjaan yang mereka lakukan.
10. Kurangnya pemimpin di dalam menganalisa potensi dan kemampuan karyawan yang menyebabkan karyawan bekerja tidak pada bidangnya.

1. 3. Batasan Masalah

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sebagai variabel bebas, kemudian Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel yang terikat dan Motivasi Berprestasi (Z) pada Direktorat Operasional di PT Semen Padang.

1. 4. Rumusan Masalah

Beberapa hal yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang terhadap motivasi berprestasi sebagai variabel intervening ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Direktorat Operasi PT Semen Padang ?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Direktorat Operasi PT Semen Padang ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan Direktorat Operasi PT Semen Padang ?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan ?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan ?

1. 5. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. 5. 1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang terhadap motivasi berprestasi sebagai variabel intervening.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi sebagai variabel intervening di Direktorat Operasi PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang terhadap kinerja karyawan.

4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Direktorat Operasi PT Semen Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan Direktorat Operasi PT Semen Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional Direktorat Operasi PT Semen Padang dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dengan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan.

1. 5. 2. Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagi Direktorat Operasi di PT Semen Padang

Sebagai bahan pertimbangan dan pengembangan kinerja karyawan Direktorat Operasi di PT Semen Padang dan sebagai bahan pertimbangan untuk pimpinan Direktorat Operasi di PT Semen Padang dalam melakukan kepemimpinan di dalam usaha mencapai tujuan dari perusahaan.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi ilmu pengetahuan yang datang dan dapat menjadi suatu sumber referensi bagi yang membutuhkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.

4. Bagi Penulis

Sebagai implementasi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah penulis dapatkan selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.