

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu hal yang nyaris luput dari perhatian para peneliti saat ini yaitu mengenai kreativitas dalam organisasi, untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti masalah kreativitas dalam organisasi. Jika seluruh individu dalam sebuah organisasi cenderung hanya melaksanakan pekerjaan yang sudah merupakan kegiatan rutin seperti yang biasa ia lakukan sebelumnya tanpa adanya perubahan, maka kemungkinan besar organisasinya akan berubah menjadi statis dan pada akhirnya organisasi tersebut akan mengalami kemunduran dan tidak berkembang, terutama apabila organisasi tersebut berada pada lingkungan usaha yang bersifat kompetitif.

Kreativitas dalam bekerja sangat diperlukan oleh sebuah organisasi sebagai unsur penting organisasi dalam menghadapi dan beradaptasi terhadap perubahan, dimana perubahan akan memunculkan sesuatu yang baru dan kreativitas organisasi diperlukan agar perubahan tersebut dapat membawa pengaruh yang positif bagi organisasi.

Pada era globalisasi ini sangat diperlukan organisasi yang dinamis dan dapat memanfaatkan perubahan yang terjadi menjadi inovasi untuk memajukan organisasinya. Oleh karena itu pengelolaan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia oleh organisasi/perusahaan menjadi sesuatu yang penting.

Organisasi/perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan sebaik mungkin, agar perusahaan dapat melaksanakan misinya dan mencapai tujuan dengan lancar. Melalui kreativitas yang dimiliki pegawainya perusahaan tersebut akan dapat melewati permasalahan yang dihadapinya dengan ide-ide dan strategi inovatif yang tercipta dari pemikiran pribadi yang kreatif.

PT. Dirgantara Indonesia adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dalam bidang produksi dan pemeliharaan pesawat terbang. PT. Dirgantara Indonesia merupakan perusahaan besar yang memiliki kurang lebih 4000 pegawai. Oleh karenanya divisi manajemen sumber daya manusia merupakan divisi yang vital bagi perusahaan, dikarenakan divisi inilah yang bertugas untuk menjaga kualitas seluruh sumber daya manusia yang ada pada PT. Dirgantara Indonesia.

Pada era persaingan global saat ini pihak perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kreativitas pegawainya agar perusahaan dapat lebih produktif dengan cara yang efektif dan efisien melalui strategi kreatif yang diciptakan oleh pegawainya, begitu pula PT. Dirgantara Indonesia yang merupakan perusahaan yang memiliki pesaing yang berasal dari luar negeri. Akan tetapi, pada saat ini kreativitas kerja pegawai PT. Dirgantara Indonesia dapat dikatakan rendah dilihat dari capaian target *delivery* pesawat terbang dan helikopter setiap tahunnya yang sering tidak sesuai dengan target atau *plan* yang telah dibuat.

Beikut merupakan data capaian target *delivery* pesawat terbang dan helikopter yang pada kenyataannya tidak sesuai dengan rencana:

Tabel 1. 1
Data Capaian Target *Delivery* Pesawat Terbang dan Helikopter dengan Kenyataan yang Dicapai Oleh Bagian Produksi Pesawat Terbang PT. Dirgantara Indonesia

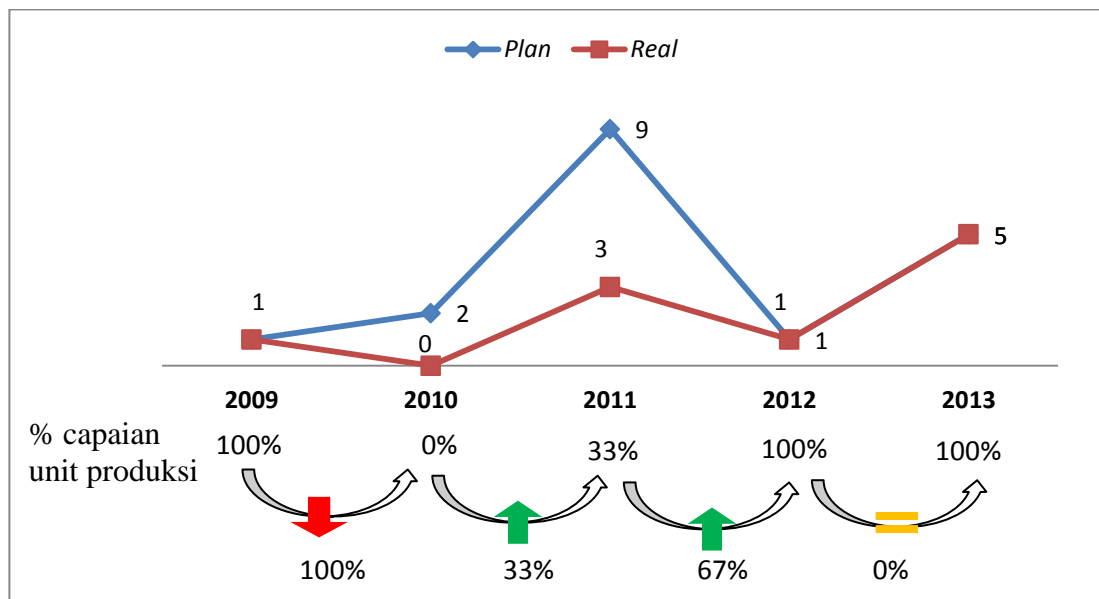
Tahun	Pesawat Terbang (unit)		%	Helikopter (unit)		%	Total		
	Plan	Real		Plan	Real		Plan	Real	%
2009	1	1	100	1	1	100	2	2	100
2010	2	0	0	1	1	100	3	1	33
2011	9	3	33	8	2	25	17	5	29
2012	1	1	100	13	7	54	14	8	57
2013	5	5	100	13	13	100	18	18	100
Total	18	10	56	36	24	67	54	34	63

Sumber : Divisi Perencanaan Perusahaan PT. Dirgantara Indonesia, 2014 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat bahwa tingkat capaian target *delivery* cukup fluktuatif. Dilihat secara total, PT.Dirgantara Indonesia dapat mencapai 100% dari target *delivery* pada tahun 2009, 33% pada tahun 2010, 29% pada tahun 2011, 57% pada tahun 2012 dan kembali mencapai target sebesar 100% pada tahun 2013. Secara total, pada 5 tahun terakhir PT.Dirgantara Indonesia hanya dapat memenuhi 56% unit dari target *delivery* unit pesawat terbang, sedangkan untuk unit helikopter PT.Dirgantara Indonesia memenuhi 67% unit dari target *delivery*. Secara keseluruhan, baik unit program pesawat terbang atau helikopter PT.Dirgantara Indonesia hanya dapat memenuhi sebesar 63% unit dari target *delivery*.

Lebih jelasnya di sini penulis memberikan grafik rekapitulasi capaian target *delivery* pesawat terbang dan helikopter secara terpisah, yang dinyatakan dalam bentuk grafik sebagai berikut:

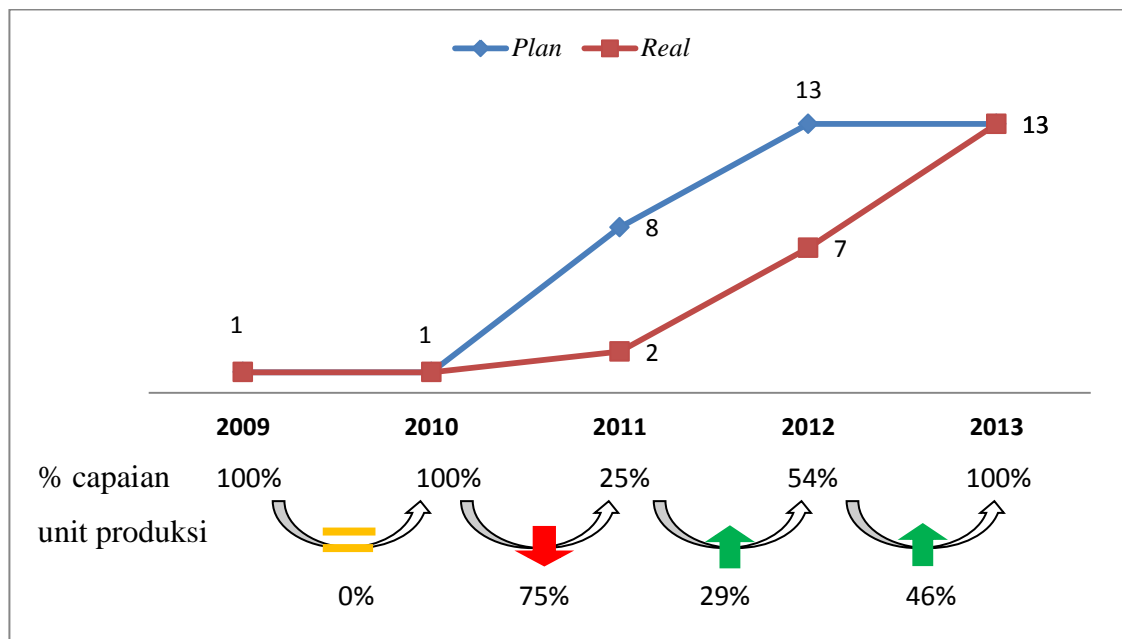
Gambar 1. 1
Grafik Capaian Target *Delivery* Pesawat Terbang PT.Dirgantara Indonesia Tahun 2009-2013



Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat pada tahun 2009 ke 2010 mengalami penurunan presentase capaian sebesar 100% dimana pada tahun 2010 PT.DI sama sekali tidak memproduksi pesawat terbang. Pada tahun 2011 mengalami kenaikan presentase capaian target sebesar 33% meskipun tetap tidak mencapai target *plan*, kemudian mengalami kenaikan kembali pada tahun 2012 sebesar 67% dimana PT.DI dapat memproduksi sesuai target namun hanya 1 unit pesawat terbang. Sementara, pada tahun 2013 tidak terjadi kenaikan maupun penurunan presentase capaian target yaitu tetap tercapai sebesar 100%. Secara keseluruhan PT.DI masih memiliki 8 unit pesawat yang belum bisa diproduksi hingga saat ini. Adapun grafik

capaian target *delivery* helikopter yang dinyatakan dalam bentuk grafik sebagai berikut:

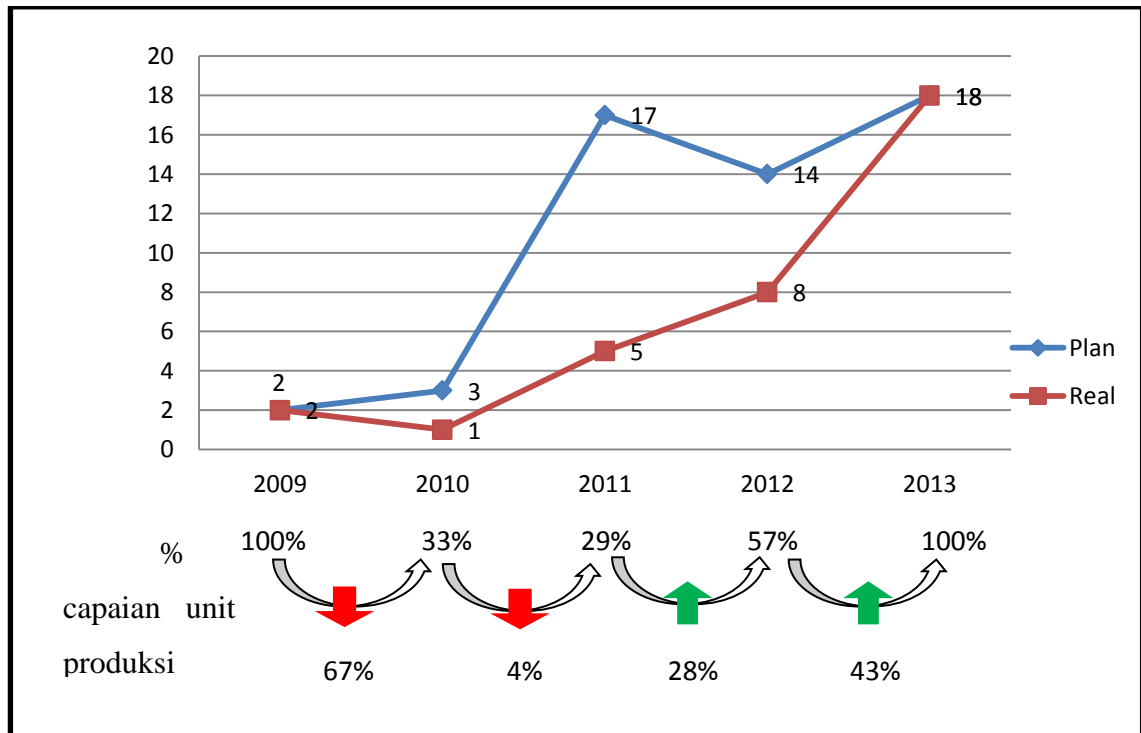
Gambar 1. 2
Grafik Capaian Target *Delivery* Helikopter PT.Dirgantara Indonesia Tahun 2009-2013



Berdasarkan grafik tersebut dapat dilihat bahwa PT.DI mampu mencapai target *delivery* sebesar 100% helikopter pada tahun 2009 dan 2010 yang artinya tidak terjadi kenaikan maupun penurunan presentase capaian target, namun pada tahun 2011 terjadi penurunan presentase capaian sebesar 75%. Pada tahun 2012 PT.DI terjadi kenaikan presentase capaian sebesar 29%, namun tidak mampu mencapai target *delivery* helikopter. Terakhir, pada tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 43% dan PT.DI kembali dapat mencapai target *delivery* sebesar 100%. Secara keseluruhan PT.DI masih memiliki 12 unit helikopter yang masih belum mampu diproduksi hingga saat ini. Secara keseluruhan, rekapitulasi data capaian target *delivery*

pesawat terbang dan helikopter selama 5 tahun terakhir PT. Dirgantara Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.3
Grafik Rekapitulasi Capaian Target *Delivery* PT.Dirgantara Indonesia tahun 2009-2013



Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa PT.DI dapat mencapai 100% targetnya pada tahun 2009, kemudian mengalami penurunan presentase ketercapaian sebesar 67% dari target pada tahun 2010. PT.DI mengalami penurunan kembali sebesar 4% pada tahun 2011, namun dengan jumlah unit produksi yang lebih banyak dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 28%, meskipun tetap tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2013 terjadi kenaikan sebesar 43% dan PT.DI dapat mencapai target *delivery* sesuai dengan target yang ditentukan. Secara keseluruhan PT.Dirgantara Indonesia hanya mampu

mencapai target *delivery* unit pesawat terbang dan helikopter pada tahun 2009 dan 2013, namun dilihat dari jumlah unit yang dicapai, PT.DI hanya mampu mencapai target produksi sebesar 63% yakni 34 unit dari 54 unit yang ditargetkan yang artinya PT.DI masih memiliki hutang sebanyak 20 unit yang belum bisa diproduksi hingga saat ini.

Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat masalah pada perusahaan yang menyebabkan terhambatnya proses produksi. Melalui data tersebut dapat diindikasikan bahwa pegawai PT.DI masih memiliki tingkat kreativitas kerja yang rendah, terutama pada tahun 2010, 2011, dan 2012 dimana PT.DI tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan. Namun hingga sekarang, PT. Dirgantara Indonesia masih diindikasikan memiliki kreativitas yang rendah dikarenakan PT.DI masih memiliki hutang sebanyak 20 unit yang masih belum bisa diproduksi hingga sekarang.

Jika pegawai pada PT.DI sudah memiliki kreativitas kerja yang tinggi maka mereka seharusnya dapat mengatasi macam-macam rintangan dan hambatan yang terjadi. Melalui ide-ide dan inovasi strategi yang dimiliki pegawai akan dapat tercipta berbagai alternatif jawaban masalah, dan pegawai yang kreatif juga dapat mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi sehingga dapat membuat keputusan dengan cepat, tepat, efektif dan efisien sehingga masalah sehingga hambatan dalam proses produksi dapat diatasi.

Tingginya kreativitas kerja pegawai tidak hanya dilihat dari inovasi hasil produk yang ia ciptakan, hanya saja kreativitas identik dengan adanya

suatu perubahan. Perubahan tersebut dapat dilihat pula dari inovasi cara yang dilakukan pegawai tersebut dalam melakukan kegiatan/proses dalam pencapaian target pekerjaan.

Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 5 Maret 2014 dengan Bapak Ade Sobana selaku pegawai Divisi Perencanaan Perusahaan. Melalui wawancara tersebut didapat informasi bahwa masalah yang menjadi penyebab terhambatnya proses produksi diantaranya yaitu masalah material yang diimpor, baik keterlambatan pengiriman maupun ketersediaan yang tidak memadai, kemudian masalah persediaan modal produksi, dan dari segi SDM terdapat masalah pada *skill* atau kemampuan dan keterampilan pegawainya. Selain hal tersebut mesin/fasilitas yang sudah tua maupun tak layak menjadi salah satu kendala di bidang produksi. Narasumber juga mengatakan bahwa sebagian besar pegawai sudah berusia lanjut/hampir pensiun.

Rendahnya kreativitas pegawai juga dapat dilihat dari motivasinya dalam bekerja. Pegawai yang kreatif akan memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin guna mencapai target pekerjaannya. Pegawai yang kreatif tidak hanya akan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan saja, melainkan ia cenderung mencari dan mencoba pekerjaan lain atau mencari jalan untuk menemukan cara-cara baru dalam memecahkan masalah yang akan menambah wawasan dan kemampuannya.

Menurut Choo dan Bontis (2002:658) menyatakan bahwa kreativitas merupakan esensi dan orientasi pengembangan SDM. Maka permasalahan

rendahnya kreativitas pada sumber daya manusia tersebut seharusnya dapat dikendalikan oleh divisi pengembangan SDM. Jika pegawai pengembangan SDM dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka peneliti menduga seluruh permasalahan yang umumnya berkaitan dengan SDM tersebut akan teratasi. Berdasarkan piagam/*charter* divisi *Human Capital Development* tugas pokok dari divisi pengembangan SDM di PT.DI yaitu:

Menyusun dan mengusulkan kebijakan, memformulasikan strategi, menyusun rencana kerja Divisi *Human Capital Development* dan mengimplementasikan Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Capital Development*) dengan target mewujudkan dan memelihara demografi Sumber Daya Manusia yang proporsional dan optimal bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya.

Jika tugas pokok divisi pengembangan SDM dikaitkan oleh data capaian target *delivery* PT.DI yang telah dibahas, maka dapat diindikasikan bahwa kreativitas pegawai divisi pengembangan SDM belum optimal berkembang. Hal tersebut dapat dilihat dari tugas pokok divisi pengembangan SDM yang belum sepenuhnya terealisasi. Jika pegawai dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi divisinya yakni mewujudkan dan memelihara demografi Sumber Daya Manusia yang proporsional dan optimal bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya, maka seharusnya perusahaan dapat mengantisipasi dan mengatasi dengan baik masalah yang menghambat proses *delivery* pesawat dan helikopter tersebut.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Fahmi selaku pegawai divisi pengembangan SDM pada tanggal 5 Maret 2014,

melalui wawancara tersebut didapat informasi mengenai masalah yang terjadi pada divisi Pengembangan SDM yakni diantaranya jumlah pegawai yang terlalu sedikit untuk menangani masalah 4000 lebih pegawai PT.Dirgantara Indonesia, kemudian prosedur kerja yang kurang jelas sampai terjadinya beberapa pelanggaran. Ironisnya, divisi Pengembangan SDM ini mengemban tanggung jawab yang cukup berat salah satunya yaitu mengembangkan pusat-pusat keunggulan yang meliputi pengembangan organisasi dan manajemen, pengembangan karir karyawan, dan pelatihan dan pengembangan.

Adapun informasi lain yang peneliti dapat dari Direktur Utama PT.DI Budi Santoso mengenai SDM pada PT.DI tahun 2012, beliau mengatakan bahwa “Ada 800 insinyur yang berusia di atas 40 tahun. Di bidang produksi mungkin ada 1.200 insinyur. Kami masih memerlukan 400 tenaga insinyur senior, dan 400 yang junior. Untuk mendidik orang sampai bisa ikut satu siklus, diperlukan waktu empat sampai lima tahun. Jika dalam dua tahun ke depan tidak ada program pengembangan, kami bisa habis.”(www.indonesian-aerospace.com)

Informasi tersebut menunjukkan seberapa pentingnya peranan program pengembangan SDM bagi perusahaan, karena dengan suksesnya program pengembangan SDM tersebut akan menjadikan pegawai memiliki *skill* dan kreativitas tinggi yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja, produktivitas dan menciptakan strategi inovatif dalam menghadapi persaingan bisnis. Oleh karena itu, kreativitas

pegawai divisi Pengembangan SDM PT.DI perlu ditingkatkan agar secepatnya dapat membuat sebuah inovasi program pengembangan SDM yang akan menyelamatkan perusahaan dari permasalahan tersebut.

Kendala kreativitas kerja pegawai yang terjadi pada divisi pengembangan SDM tersebut dapat terjadi dikarenakan oleh beberapa faktor. Masalah tersebut seharusnya dapat diatasi/diantisipasi oleh manajer selaku pimpinan divisi yang bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan divisi yang dipimpinnya. Peneliti menduga terdapat masalah pada gaya kepemimpinan manajer divisi Pengembangan SDM yang menyebabkan tidak berkembangnya kreativitas pegawainya dan akan berdampak pula pada efektivitas kerja, kinerja, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Dugaan tersebut didukung oleh Andriopoulus dan Cheung & Wong (Mega.N.S, 2012:3) yang menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas pegawai yaitu iklim organisasi, karakteristik tugas, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, ketersediaan sumber daya dan karakteristik pegawai.

Dari beberapa prediktor yang baru saja disebutkan, Scott and Bruce, Tierney et. al, dan Cheung & Wong gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi/perusahaan merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat kreativitas bawahan/pegawai (Mega. N.S, 2012:5).

Berdasarkan hasil penelitian Shung Jae Shin tahun 2003 dan Zayani tahun 2008 menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kreativitas bawahan. Hal ini dapat

dijelaskan melalui empat indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio, yaitu *Idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. (Mega. N.S, 2012: 5-6; Tertio Kunto.D, 2012:12; Gary Yukl 2010: 305).

Oleh karena itu, dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena rendahnya kreativitas kerja pegawai pada divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Dirgantara Indonesia Bandung, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan permasalahan yang dikaji maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya teori perilaku organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Manajer terhadap Kreativitas Kerja Pegawai pada Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT.Dirgantara Indonesia Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kreativitas kerja pegawai PT. Dirgantara Indonesia Kota Bandung, khususnya kreativitas kerja pegawai divisi pengembangan Sumber Daya Manusia. Aspek kreativitas kerja pegawai merupakan kekuatan utama sebuah perusahaan dalam menghadapi perubahan agar perusahaan menjadi dinamis dan berkembang. Oleh karena itu perlu adanya suatu

pendekatan tertentu terhadap pegawai dalam rangka mengembangkan kreativitas kerjanya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kreativitas, diantaranya iklim organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik tugas, ketersediaan sumber daya, struktur organisasi dan yang lainnya. Berdasarkan hasil kajian secara empiric terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas kerja pegawai PT. Dirgantara Indonesia Kota Bandung, diduga faktor determinan yang paling berpengaruh terhadap kreativitas kerja pegawai adalah masalah gaya kepemimpinan manajer divisi. Oleh karena itu masalah kreativitas kerja pegawai dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian masalah yang telah dijelaskan diatas, maka untuk memperjelas dan mempermudah pemahaman mengenai permasalahan yang akan diteliti, maka terlebih dahulu perlu mengidentifikasi masalah yang dirasa penting untuk diteliti serta merumuskan masalah kedalam pernyataan sebagai berikut: “Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer divisi Pengembangan SDM di PT. Dirgantara Indonesia Kota Bandung, belum menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, dan hal ini menyebabkan kreativitas kerja pegawai relatif kurang optimal”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran mengenai tingkat efektivitas gaya kepemimpinan transformasional manajer divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.
2. Bagaimana gambaran mengenai tingkat kreativitas kerja pegawai divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional manajer terhadap kreativitas kerja pegawai pada divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan sebagaimana dirumuskan di atas penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui gambaran mengenai tingkat efektivitas gaya kepemimpinan transformasional manajer divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.
2. Mengetahui gambaran mengenai tingkat kreativitas kerja pegawai divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional manajer terhadap kreativitas kerja pegawai pada divisi pengembangan SDM di PT.Dirgantara Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya maupun pembaca kegunaan penelitian ini berupa :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi sebagai bahan kajian lebih lanjut mengenai hal yang sama secara lebih dalam di masa yang akan mendatang.

2. Secara Praktis

a. Bagi Penulis

Dapat memperluas pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional manajer terhadap kreativitas pegawai.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan terhadap peningkatan kreativitas pegawai melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya terutama pengaruh dari gaya kepemimpinan manajer.