

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan peranan yang sangat penting. Majunya suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari pemimpin dalam perusahaan tersebut. Seorang pemimpin adalah pemegang kendali dan pengambil keputusan oleh karenanya gaya kepemimpinan seseorang sangat mempengaruhi pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tidak semata-mata dari kepemimpinan saja melainkan dari mekanisme organisasional dari perusahaan tersebut salah satunya budaya organisasi yang kuat untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan. Permasalahan utama yang sering terjadi pada suatu perusahaan adalah rendahnya kinerja karyawan, karena permasalahan kinerja tersebut dapat memicu rendahnya produktivitas perusahaan dan menghambat keberhasilan dari suatu perusahaan.

Rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain ketidaksihesuaian pencapaian target karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan, kurangnya pengoptimalan waktu yang dapat dilihat dari rendahnya kehadiran karyawan, serta kurangnya tingkat kedisiplinan karyawan dalam pelaksanaan tugas ditandai dengan tingginya tingkat pelanggaran karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan, baik perusahaan yang bergerak di sektor jasa, maupun di sektor manufaktur. Perusahaan yang bergerak dalam sektor manufaktur merupakan perusahaan yang

bergerak dalam sektor produksi yang sangat bertumpu pada efisiensi dan keefektifan kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur sangat mengandalkan kualitas dan kinerja karyawan yang tinggi.

Berbagai perusahaan manufaktur dewasa ini saling bersaing meningkatkan produksi ekspor untuk mencapai pasar dunia. Menurut kementerian perdagangan (Kemendag) salah satu komoditas ekspor terbesar yaitu produksi *medical equipment*. (Sumber: <http://economy.okezone.com/read/2014/01/08/320/923418/10-komoditas-ekspor-andalan-ri-dalam-5-tahun-terakhir> [Diakses pada 27 April 2014 pukul 14.00 WIB]). Menurut Badan Pengembangan Ekspor Nasional terdapat 22 perusahaan Eksportir alat kesehatan (*medical equipment*) yang bersaing dalam pasar nasional maupun internasional. (Sumber: www.indonesia-addis.org.et/linked/medical%20equipment.pdf [Diakses pada 28 April 2014 pukul 21.44 WIB]).

Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan di pasar internasional diperlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang tinggi karena kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu faktor keberhasilan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus memperhatikan permasalahan kinerja karyawan. Dari 22 perusahaan *medical equipment* tersebut, salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan kinerja karyawan yaitu PT Sugih Instrumendo Abadi.

PT Sugih Instrumendo Abadi merupakan perusahaan *joint venture* antara PT. Abadinusa Usaha Semesta Group sebagai *holding company*. PT Sugih Instrumendo Abadi bergerak dalam penyediaan produksi *sphygmomanometers*

(tensi darah) untuk pasar internasional seperti Amerika Serikat, Kanada, Australia, Jerman, Perancis, Italia, negara-negara Afrika, kawasan Timur Tengah dan beberapa negara Asia.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan tersebut. Perusahaan dapat maju dan berkembang karena sumber daya manusia yang ada di dalamnya karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari kemajuan suatu perusahaan. Begitupun dengan PT Sugih Instrumendo Abadi, sebagai perusahaan pengekspor alat kesehatan yang berkualitas tinggi di pasar internasional dituntut untuk memiliki kualitas kompetensi sumber daya manusia dan kinerja yang tinggi. Terutama karyawan bagian produksi, karena kualitas produk yang tinggi sangat bergantung pada kinerja karyawan dari bagian produksi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumendo Abadi, pada tanggal 25 Oktober 2014 permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan yaitu rendahnya kinerja sumber daya manusia yang terdapat diperusahaan. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan yaitu *pertama*, rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas. *Kedua* kurangnya *skill* dari karyawan itu sendiri. *Ketiga*, kurangnya sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar serta kurangnya sosialisasi tentang aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah tersebut mengakibatkan rendahnya tingkat produktivitas perusahaan serta mengakibatkan ketidak tercapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi terlihat dari data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2010-2014 yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

TABEL 1.1
DATA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI TAHUN 2012-2014

Yudisium Kinerja	Tahun 2012		Tahun 2013		Tahun 2014	
	Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%
Baik Sekali	2	1,25	5	2,84	20	7,14
Baik	86	53,75	70	39,77	72	25,72
Cukup	29	18,12	52	29,55	93	33,21
Kurang	43	26,88	49	27,84	95	33,93
Buruk	-	-	-	-	-	-
Buruk Sekali	-	-	-	-	-	-
Jumlah	160	100	176	100	280	100

Keterangan:

Baik Sekali : 31 – 35

Baik : 25 – 31

Cukup : 19 – 25

Kurang : 13 – 19

Sumber: HRD PT Sugih Instrumendo Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2010-2014 mengalami penurunan. Pada setiap tahunnya jumlah karyawan yang mendapat nilai kurang terus bertambah, sementara perusahaan menetapkan target minimum kinerja karyawan dengan nilai Cukup, namun pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang mendapatkan nilai Kurang dengan presentase melebihi 20 persen, jumlah karyawan yang mendapatkan nilai Kurang pada tahun 2014 merupakan jumlah yang tertinggi yaitu mencapai 33,93%. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan berdampak pada rendahnya

produktivitas karyawan sehingga berpengaruh terhadap kompensasi atau bonus yang akan diterima oleh karyawan.

Rendahnya penilaian kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh rendahnya presentasi jam kerja karyawan. Ketidakhadiran karyawan akan menyebabkan karyawan tidak dapat memenuhi target perusahaan dan dapat menyebabkan produktivitas perusahaan yang rendah sehingga perusahaan akan mengalami kerugian. Tingkat kehadiran karyawan dapat terlihat dari presentase kehadiran karyawan dan kehadiran tepat waktu karyawan tahun 2012-2014.

TABEL 1.2
PERSENTASE KEHADIRAN KARYAWAN DAN PERSENTASE
KEHADIRAN TEPAT WAKTU KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENTO ABADI TAHUN 2012-2014

TAHUN	2012	2013	2014
Persentase Kehadiran	91,03%	83,00%	80,82%
Persentase Tepat Waktu	66,43%	64,79%	57,80%

Sumber : HRD PT Sugih Instrumento Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat persentase kehadiran karyawan yang menurun dari tahun 2012-2014. Pada tahun 2012 persentase kehadiran karyawan 91,03% sedangkan perusahaan sendiri menargetkan persentase kehadiran 100%. Kemudian pada tahun 2013 menalami penurunan menjadi 83%, pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 80,82%. Persentase kehadiran karyawan mengalami penurunan sementara target dari perusahaan untuk mencapai persentase kehadiran 100% belum tercapai.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Rendahnya kinerja karyawan akan mengakibatkan rendahnya produktivitas karyawan dan akan menimbulkan

ketidak tercapaian perusahaan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini penting bagi perusahaan untuk terus melakukan persaingan bisnis dalam dunia *medical equipment*. Pada PT Sugih Instrumendo Abadi, tingkat produktivitas karyawan masih rendah, karyawan sering tidak memenuhi target pencapaian produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta masih tingginya jumlah barang *reject* yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut dapat terlihat dari rekapitulasi laporan produksi dan barang *reject* tahun 2012-2014.

TABEL 1.3
REKAPITULASI LAPORAN PRODUKSI DAN BARANG *REJECT*
PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI TAHUN 2012-2014

Tahun	Capacity (PCS)	Produksi (PCS)	Persentase Capaian	Reject (PCS)	Persentase Reject
2012	390.856	346.763	88,72%	55.489	14,20%
2013	488.098	425.433	87,16%	73.908	15,14%
2014	356.778	300.078	84,10%	66.290	18,58%

Sumber : HRD PT Sugih Instrumendo Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, dapat terlihat persentase pencapaian produksi dari tahun 2012-2014 mengalami penurunan. Kurangnya target pencapaian produksi akan menyebabkan berkurangnya produk yang akan di kirim ke pasar internasional. Selain itu persentase barang *reject* semakin meningkat pada setiap tahunnya. Hal tersebut akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena barang yang *reject* tidak akan lolos uji *quality control* dan tidak layak dipasarkan. Karyawan harus mengutamakan kualitas hasil produk dimana produk yang dihasilkan harus sesuai dengan standar internasional dan tidak dalam konsisi cacat dengan kata lain produk harus sempurna 100%.

Selain kehadiran dan produktivitas, rendahnya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan. Tingkat *turnover* dapat

mencerminkan stabilitas dari perusahaan tersebut. Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan dengan kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru. Menurut dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumendo Abadi, pada 1 Desember 2014 tingkat *turnover* karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi cukup tinggi hal tersebut sangat mengganggu produktivitas dari perusahaan dan menghambat peningkatan kinerja dari karyawan, baik karyawan lama maupun karyawan baru. Tingkat *turnover* karyawan dapat terlihat dari data *turnover* karyawan tahun 2012-2014 yang disajikan dalam Tabel 1.4 berikut.

TABEL 1.4
DATA *TURNOVER* KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI TAHUN 2012-2014

Tahun	Masuk	%	Keluar	%	Jumlah Karyawan
2012	25	16,23	19	12,33	160
2013	38	23,75	22	13,75	176
2014	137	77,84	33	18,75	280

Sumber : HRD PT Sugih Instrumendo Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 1.4 tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi dengan rata-rata presentasi karyawan masuk dan keluar diatas 10%. Pada setiap tahunnya karyawan yang masuk terus bertambah, hal tersebut dikarenakan tuntutan perusahaan untuk menghasilkan jumlah produksi yang tinggi. Tahun 2014 merupakan tahun dengan jumlah karyawan masuk paling tinggi yaitu mencapai 137 orang atau 77,84%, sedangkan tahun 2012 merupakan tahun dengan jumlah karyawan masuk yang paling rendah yaitu mencapai 25 orang atau 16,23%. *Turnover* karyawan mengalami kenaikan dan penurunan yang tidak stabil. Hal tersebut dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan hasil kinerja yang dihasilkan

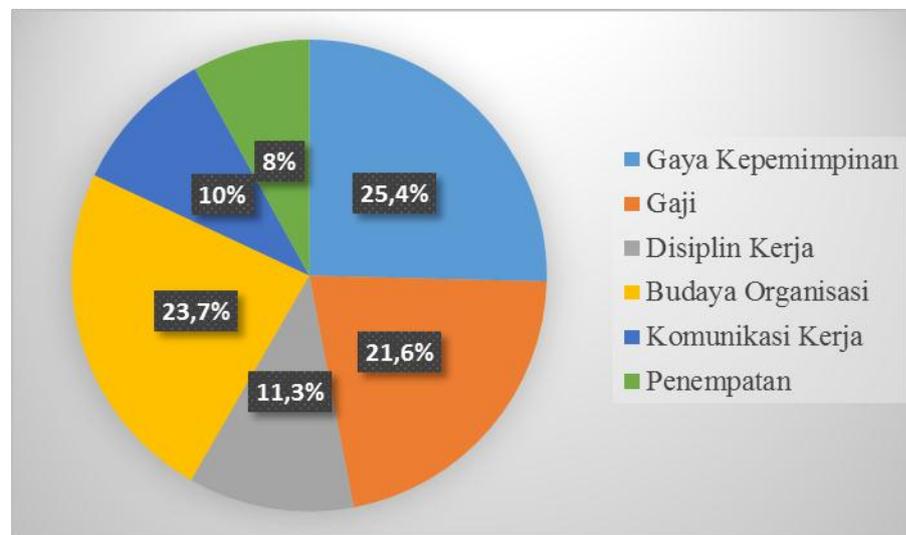
Yuyun Wahyuni, 2015

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI DI PADALARANG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karyawan. Jika permasalahan tersebut tidak segera diatasi akan mengakibatkan menurunnya kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor yang paling mempengaruhi dalam permasalahan kinerja karyawan, berikut disajikan dari hasil pra penelitian terhadap 30 orang karyawan yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab dari rendahnya kinerja karyawan yang disajikan pada Gambar 1.1 berikut.



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer Tahun 2015

GAMBAR 1.1 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan Gambar 1.1 diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan PT Sugih Instrumendo Abadi masih kurang tepat.

Pada saat peneliti melakukan pra penelitian, menurut persepsi karyawan, pimpinan pada saat itu melaksanakan gaya kepemimpinan yang belum sesuai dengan harapan karyawan, pimpinan memusatkan segala keputusan pada dirinya sendiri tanpa melibatkan masukan dari karyawan. Peran pimpinan dimata karyawan sangat penting oleh karena itu diharapkan seorang pemimpin dapat melaksanakan gaya kepemimpinannya dengan benar.

Selain gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan mampu meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan pula suatu budaya organisasi yang baik di dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang baik akan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan, karena seorang pemimpin akan membentuk suatu budaya organisasi yang baru. Sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Wibowo (2013:314) pemimpin selalu menampilkan model budaya organisasi baru setiap hari dengan apa yang mereka lakukan. Perilaku yang mereka tunjukkan, kebijaksanaan yang mereka susun, emosi yang mereka ekspresikan atau tekanan, hasil yang mereka fokuskan atau abaikan, komitmen yang mereka tunjukkan, sikap dalam komunikasi, dan nilai-nilai dari mana mereka hidup, semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Menurut Schein dalam Wibowo (2013:312) budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru. Berdasarkan pengertian tersebut budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi

tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat yang mampu memberikan arahan kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumendo Abadi, pada tanggal 25 Oktober 2014, perusahaan selalu melakukan pembenahan pada setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain melakukan pembenahan terhadap karyawan, perusahaan juga melakukan pembenahan pimpinan yang terdapat pada perusahaan. Salah satu upaya untuk melakukan pembenahan pada pimpinan yaitu dengan mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan lingkungan perusahaan dan tuntutan dari perusahaan itu sendiri. Setiap pemimpin harus dapat bersifat tegas dalam mengambil keputusan, juga dapat mengayomi dan menjadi inspirasi bagi bawahannya. Selain gaya kepemimpinan, perusahaan juga melakukan pembenahan pada budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan agar tercipta lingkungan perusahaan yang kekeluargaan dan harmonis sehingga setiap karyawan yang bekerja diperusahaan tidak mengalami tekanan dalam menjalankan tugas dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi Di Padalarang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini difokuskan pada kinerja karyawan yang belum optimal dan memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan pada PT. Sugih Instrumendo Abadi akan mempengaruhi produktivitas karyawan dan pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

Dalam menghadapi persaingan bisnis khususnya dibidang *medical equipment* PT Sugih Instrumendo Abadi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas, akan tetapi terhambat oleh rendahnya kinerja karyawan yang terlihat dari rendahnya data penilaian kinerja karyawan, rendahnya presentase kehadiran karyawan dan rendahnya presentase kehadiran karyawan yang tepat waktu, rendahnya data produktivitas dan tingginya jumlah barang *reject*, serta tingginya data *turnover* karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat di rumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan PT. Sugih Instrumendo Abadi
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi PT. Sugih Instrumendo Abadi
3. Bagaimana gambaran kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi

4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari berbagai permasalahan yang didapatkan, seperti dalam identifikasi masalah maka tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan PT. Sugih Instrumendo Abadi
2. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi PT. Sugih Instrumendo Abadi
3. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan untuk berbagai pihak baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam aspek sumber daya manusia yang menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga melalui penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam pengembangan teori sumber daya manusia.
2. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu memberikan masukan kepada PT Sugih Instrumendo Abadi untuk dijadikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan.
3. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan mengingat masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.