

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sistem persaingan yang sangat ketat, perusahaan dituntut untuk menjadi unggul dalam hal produktivas dan keunggulan produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini dapat diwujudkan apabila perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang unggul dalam bidangnya. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Keberhasilan dalam mencapai produktivitas yang tinggi tidak hanya melalui peralatan atau investasi modal saja, tetapi dengan mendorong dan menuntut kinerja karyawan yang baik. Tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai dengan baik tanpa adanya kinerja yang baik dari para karyawannya.

Dalam kaitannya dengan PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) sebagai salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa transportasi. Kinerja PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) saat ini terlihat mengalami penurunan karena adanya berbagai masalah baik itu dari segi keuangan, teknologi, sarana dan prasarana yang dimiliki, serta sumber daya manusianya. Itu terbukti dengan tingkat pelayanan rendah (jadwal tak pasti, kecepatan rendah, kedatangan tidak teratur), kurang manusiawi (berdesakan dan berdiri), tingkat kecelakaan relatif masih tinggi, dan pengelolaan buruk. Saat ini pemasukan PERUM DAMRI kurang dari pengeluaran ideal, sehingga yang terjadi adalah penghematan yang pada akhirnya merugikan

keselamatan dan kenyamanan penumpang. PERUM DAMRI wilayah Bandung memiliki 243 unit bus DAMRI, namun 142 unit dari jumlah tersebut merupakan bus-bus tua dengan usia di atas 10 tahun. Dan sekarang di berbagai provinsi kini mulai diberlakukan Perda No.10/2001, Perda tersebut melarang pengoperasian kendaraan angkutan umum di atas usia 10 tahun, itu artinya hampir separuh dari armada bus DAMRI wilayah Bandung terancam dilarang beroperasi apabila perda ini mulai diterapkan dengan ketat oleh Pemprov Jabar.

Kinerja perusahaan dipengaruhi langsung oleh kinerja karyawannya. Dalam hal ini, rendahnya kinerja PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) merupakan akibat dari kinerja karyawannya yang tidak efektif. Salah satu indikasi kinerja karyawan yang tidak efektif adalah tingkat kehadiran. Tingkat kehadiran yang rendah mengakibatkan kinerja karyawan menjadi tidak efektif.

Selama kurun Januari 2008-Juni 2008, bagian kepegawaian (SDM) mencatat kenaikan tingkat absensi yang cukup besar. Berdasarkan wawancara penulis dengan Bapak Ade Supriatna selaku kepala bagian SDM, kinerja karyawan yang dilihat dari salah satunya berdasarkan absensi karyawan pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) pada tahun 2008 mengalami penurunan. “Pada tahun 2008 ini memang absensi karyawan pada setiap bulannya berada dibawah 50% dibandingkan tahun lalu”, Ungkap Bapak Ade Supriatna. Hal ini dapat terlihat dari laporan masa tidak hadir periode bulan Januari 2008-Juni 2008 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Persentase Ketidakhadiran Karyawan PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus kota Bandung) Periode Januari-Juni 2008

No	Bulan	Presentase
1.	Januari	41,8%
2.	Febuari	38,8%
3.	Maret	28,6%
4.	April	33,7%
5.	Mei	40,8%
6.	Juni	45,9%

Sumber: Laporan Kepegawaian

Tabel 1.2
Persentase Ketidakhadiran Karyawan PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus kota Bandung) Periode Januari-Juni 2007

No	Bulan	Presentase
1.	Januari	60,5%
2.	Febuari	80.2%
3.	Maret	78.8%
4.	April	80.9%
5.	Mei	79.6%
6.	Juni	85.7%

Sumber: Laporan Kepegawaian

Dari data diatas dapat diketahui bahwa tingkat absensi karyawan mengalami penurunan dan hal ini merupakan salah satu indikasi dari menurunnya kinerja karyawan. Kenyataan ini tidak sesuai dengan visinya yaitu menjadi penyedia jasa angkutan jalan raya yang aman, handal, terjangkau, serta unggul dalam kinerja karyawannya.

Tabel 1.3
PERKEMBANGAN KINERJA (Periode Tahun 1998-2008)

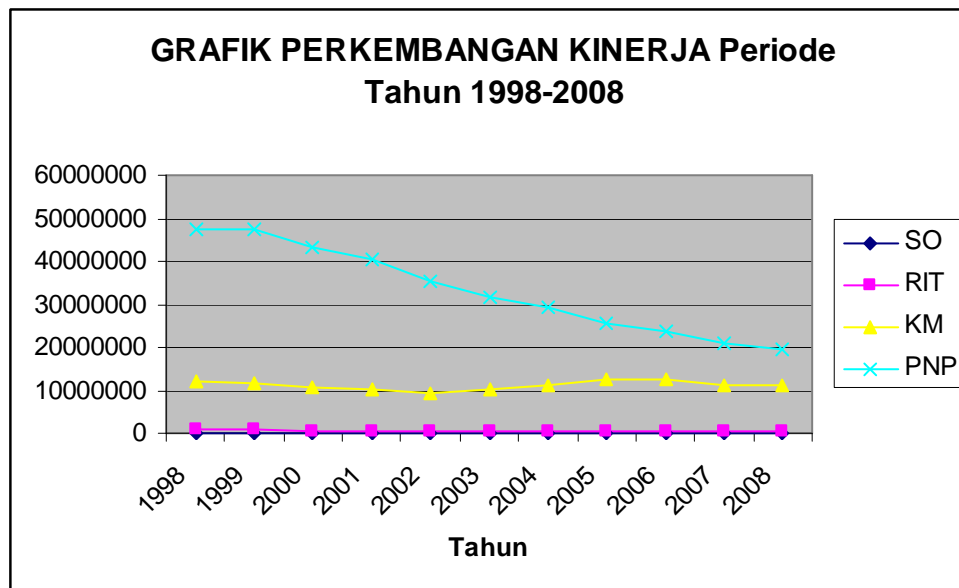
TAHUN	SO	RIT	KM	PNP
1998	165	713,692	12,294,872	47,443,089
1999	163	742,510	11,713,336	47,647,800
2000	151	658,832	10,465,655	43,280,262
2001	155	617,505	10,096,756	40,413,398
2002	161	553,988	9,305,259	35,489,610
2003	187	594,589	10,403,274	31,561,952
2004	189	616,173	11,181,767	29,395,082
2005	192	593,941	12,352,253	25,465,981
2006	193	586,912	12,475,185	23,837,785
2007	183	528,490	11,242,942	20,966,263
2008	177	498,326	11,301,074	19,632,700

Sumber: Laporan Kepegawaian

Keterangan :

SO : Siap Operasi

PNP : Penumpang



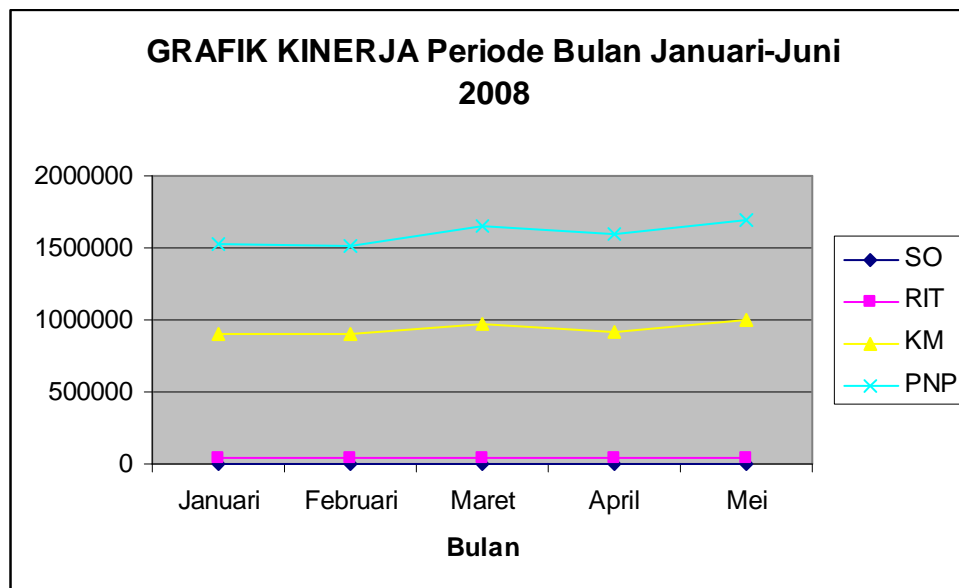
Gambar 1.1
Grafik Perkembangan Kinerja Periode Tahun 1998-2008

Dari data perkembangan kinerja periode tahun 1998-2008 diatas dapat diketahui bahwa ada penurunan kinerja yang cukup signifikan pada periode tahun 2007 hingga tahun 2008, mulai dari armada yang beroperasi hingga jumlah penumpang.

Tabel 1.4
PERKEMBANGAN KINERJA Periode Bulan Januari-Juni 2008

BULAN	SO	RIT	KM	PNP
Januari	163	40,713	908,663	1,534,296
Februari	177	41,304	901,715	1,511,431
Maret	166	43,917	967,525	1,646,598
April	166	42,323	920,253	1,598,554
Mei	170	45,232	1,002,362	1,695,122
Juni	174	41,878	941,726	1,667,905

Sumber: Laporan Kepegawaian



Gambar 1.2
Grafik Kinerja Periode Bulan Januari-Juni 2008

Tabel dan grafik perkembangan kinerja pada periode bulan Januari-Juni pada tahun 2008 diatas menunjukkan bahwa walaupun armada yang siap operasi meningkat, namun jumlah Rit/Km hingga jumlah penumpang menurun.

Organisasi akan mencapai tujuannya dan menjadi unggul apabila dikelola dengan baik. Namun, keunggulan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang terlihat mata (*tangible*) seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, gedung, dan lainnya. Keunggulan organisasi juga ditentukan oleh hal-hal yang tidak terlihat oleh mata (*intangibile*) dan diyakini dapat lebih menentukan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Hal tersebut adalah budaya organisasi. Keunggulan organisasi ditentukan oleh keberhasilan budaya organisasi yang dimilikinya. Budaya organisasi juga menjadi sistem nilai yang merekatkan tiap-tiap individu di dalam organisasi dan tumbuh berkembang di dalamnya.

Budaya organisasi mendukung unggulnya kinerja organisasi, dan pada akhirnya keunggulan kompetitif organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini disebut gaya kepemimpinan (Leadership style). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat terlihat melalui kepribadian sehari-harinya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang ada di tiap-tiap organisasi pun berbeda-beda tergantung pada pribadi yang bertindak sebagai atasan.

Kepemimpinan pun mempunyai kaitan yang erat dengan budaya organisasi, dimana komitmen dan kesungguhan tekad dari pemimpin terutama pemimpin puncak suatu organisasi, merupakan faktor utama yang sangat mendukung terlaksananya suatu budaya di suatu organisasi. Menurut Jusi (2001), budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor *leadership, sense of direction,*

climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences, and developed individual.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional yang tertuang dalam judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi, Pembatasan , dan Rumusan Masalah

Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan maka perlu ditingkatkan kinerja karyawannya. Namun untuk mencapai hal tersebut tentunya tidak mudah, banyak masalah yang harus dihadapi baik yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari luar. Seperti uraian pada latar belakang diatas, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional.

Budaya organisasi merupakan inti dari sistem tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang mempengaruhi pembentukan kinerja karyawan yang efektif dan pada akhirnya berujung pada kinerja perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan dari nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih efektif.

Gaya kepemimpinan yang terdapat di dalam suatu lingkungan perusahaan merupakan faktor potensi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang dapat membuka komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan akan dapat membantu bawahan dalam meningkatkan kinerjanya.

Masalah dalam penelitian ini akan dibatasi dalam ruang lingkup budaya organisasi sebagai variabel X1, gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel X2, dan kinerja sebagai variabel Y. Adapun perumusan pokok permasalahan tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kuat lemahnya budaya organisasi yang diyakini oleh para karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Bus Kota Bandung).
2. Gaya kepemimpinan apakah yang sesuai untuk diterapkan pada karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Bus Kota Bandung).
3. Bagaimana tingkat kinerja karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Bus Kota Bandung).
4. Adakah pengaruh yang positif dari kuat lemahnya efektivitas budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat kinerja karyawan pada PERUM DAMRI (Unit Bus Kota Bandung).

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kuat lemahnya budaya organisasi yang diyakini oleh karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
2. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada karyawan bagian operasional pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan yang ada pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
4. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat kinerja karyawan pada PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis : Sebagai usaha untuk menguji teori yang telah disampaikan pada perkuliahan khususnya tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan situasional , dan kinerja. Sehingga nantinya dapat menjadi bahan kajian pembelajaran lebih lanjut dalam perkuliahan, dapat dijadikan sumber referensi dan inspirasi bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti di bidang kajian yang

sejenis dan pada akhirnya diharapkan dapat memperbaharui dan menyempurnakan hasil penelitian ini.

2. Secara praktis khususnya bagi perusahaan dapat menjadi bahan masukan yang positif bagi upaya peningkatan kinerja karyawannya dengan lebih memperhatikan faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional. Secara pribadi, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

