

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi baik institusi maupun perusahaan. Menurut Sadarmayanti, (2018) sumber daya manusia adalah faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Mereka yang dipekerjakan dalam sebuah organisasi sebagai perencana, pelaksana, dan penggerak untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Maka diperlukan pengelolaan yang baik dari segi ketersediaan dan kompetensi/kemampuan sumber daya manusia agar segala potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan sebagai salah satu usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki kompetensi yang baik serta berpengetahuan dan berketrampilan tinggi agar dapat mengelola perusahaan seoptimal mungkin. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik maka kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat optimal dan efisien. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu (Sinambela et al, 2011). Hal ini juga merupakan suatu prestasi kerja dari peran seorang dan kelompok karyawan dan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Maka dari itu kinerja karyawan dapat diketahui dari seberapa jauh karyawan menggunakan

kompetensi/kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan oleh organisasi atau perusahaannya. Robbin& Judge, (2018) menyebutkan beberapa indikator kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Faktor dari kompetensi dalam diri karyawan, penelitian sebelumnya dari Azmy, (2021) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya juga dapat ditentukan dan dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan *organizational culture* yang ada di dalam organisasi atau perusahaan.

*Transformational leadership* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan agar mencapai hasil pekerjaan baik atau sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. *Transformational leadership* adalah ketika pemimpin berupaya memotivasi karyawannya agar melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaannya, meningkatkan kesadaran karyawan melalui daya tarik nilai, moralitas, serta idealisme yang tinggi meliputi keseimbangan, keadilan, kebebasan, kemanusiaan, dan kedamaian. Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku atau kinerja yang karyawan lakukan di suatu organisasi atau perusahaan. Maka dari itu, perilaku pemimpin merupakan cerminan dari perilaku karyawannya. Prinsip *transformational leadership* harus diimplementasikan untuk membentuk perilaku karyawan agar tetap sesuai dengan nilai-nilai yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan Lai et al., (2020)

Adanya bentuk *transformational leadership* yang tepat oleh pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pada

penelitian sebelumnya yang dilakukan Azmy, (2021) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu pola kepemimpinan dari seorang pemimpin sangat menentukan proses karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga berpengaruh juga terhadap kemajuan/kesuksesan organisasi/perusahaan yang artinya jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja karyawan akan ikut meningkat. Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu karyawan yang bekerja dan antusiasme karyawan dalam mencapai tujuan untuk keberhasilan perusahaan. Handoko, (2016) menyatakan bahwa dalam kenyataannya para pemimpin dapat memengaruhi kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu perusahaan.

Dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Imara, (2020) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Widiyanto & Rojuaniah, (2022) hasil penelitiannya menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat (Adri et al., 2019) *transformational leadership* memiliki dampak langsung yang positif dan terhadap kinerja karyawan Ozturk & Ozcan, 2020) pada penelitiannya menunjukkan *transformational leadership* memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap kinerja karyawan. Pada *transformational leadership* terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu *organizational culture*.

*Organizational culture* menurut (Muis, 2018) adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Dalam mempertahankan *organizational culture* perusahaan perlu meningkatkan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dan berprestasi Fadillah et al, (2023). Organisasi selalu memiliki banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang positif dan membawa dampak yang baik buat organisasi tersebut, salah satunya adalah dengan mengelola sumber daya manusia yang baik. Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *organization culture* karena *organization culture* merupakan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara karyawan bertindak Robbins & Judge, (2018)

Adanya penerapan *organizational culture* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kusuma & Kurniawan, (2023) juga menjelaskan bahwa *organization culture* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baiknya *organizational culture* yang ada didalam perusahaan maka akan semakin meningkatnya kinerja karyawan. *Organizational culture* dalam sebuah perusahaan biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen yang ada di dalam perusahaan. Unsur-unsur yang menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara berfikir, kerja sama, dan interaksinya dengan lingkungan. Jika *organizational culture* baik maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Dari beberapa

pernyataan tersebut dapat diperkuat oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. Hasil dari penelitian sebelumnya oleh (Adri et al., 2019) *transformational leadership, organizational culture* juga memiliki dampak langsung yang positif dan terhadap kinerja karyawan (Rivai et al., 2019) dalam hasil penelitiannya sama menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun pada Layadi & Sahetapy, (2022) *organizational culture* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan yang telah dikemukakan dan dari penelitian sebelumnya penulis terinspirasi untuk meneliti pengaruh *transformational leadership* dan *organizational culture* yang ada pada salah satu perusahaan di Kota Madiun yaitu PT. Kaibon Indah.

PT. Kaibon Indah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi peralatan rumah tangga dari poselen atau *ceramic tableware* yang terbuat dari bahan dasar *clay* dan *feldspar*. Perusahaan ini didirikan oleh Suryanto Halim pada Oktober 1984 yang terletak di Jalan Raya Ponorogo 563171 No.Km 4, Krajan, Kaibon, Kec. Geger, Kabupaten Madiun. PT. Kaibon Indah juga memiliki program *promotional series* yang memberikan alternatif pada konsumen untuk dapat menampilkan gambar, logo, dan tulisan pada produk. Beberapa produk dari PT. Kaibon Indah adalah *tea set, cups and saucers, mug, mangkok jago, mangkok ramen, mangkok v shape, mangkok bulat, piring 8 inch, dan piring 9 inch.*



Sumber: <https://keramik.id/download-catalog/>

### **Gambar 1. 1 Produk PT. Kaibon Indah**

PT. Kaibon Indah memiliki 94 pekerja yang terdiri dari *staff* yang dibagi pada beberapa departemen yaitu HRD, Pajak, pemasaran, *management representative*, desain/sablon, dan produksi karyawan tetap, dan karyawan tidak tetap. Operator produksi yang dibagi juga dibebberapa departemen yaitu bagian tanah, moleh, cetak, jemur, bor, pilih, biskuit, celup, susun, bongkar, packing, dan gudang. Seluruh karyawan bekerja selama 6 hari dari hari Senin – Sabtu pukul 08.00-16.00 serta waktu istirahat selama 1 jam. Kinerja karyawan pada PT. Kaibon Indah dalam kondisi cukup baik akan tetapi masih diperlukan upaya untuk menciptakan kinerja karyawan yang lebih maksimal. Berdasarkan pra survey yang dilakukan pada 30 karyawan PT. Kaibon Indah pada bagian operator produksi menunjukkan bahwa belum semua karyawan mampu memiliki dan memberikan kinerja yang maksimal. Adapun bentuk kinerja karyawan pada PT. Kaibon Indah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Pra Survey Kinerja Karyawan PT. Kaibon Indah**

No.	Indikator	Presentase	Keterangan
1	Kualitas Kerja	80,7%	Baik
2	Kuantitas Kerja	79,5%	Cukup Baik
3	Ketepatan	78,8%	Cukup Baik
4	Efektivitas	80,1%	Baik
5	Kemandirian	77,2%	Cukup Baik

Sumber: Pra Survey pada Karyawan PT. Kaibon Indah (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan PT. Kaibon Indah dapat bekerja secara efektif serta karyawan mampu bekerja dengan kualitas yang baik. Dapat dikatakan baik dikarenakan hasil pra survey dengan nilai  $> 80\%$ . Akan tetapi ada beberapa bentuk kinerja karyawan PT. Kaibon Indah yang masih belum maksimal yaitu kuantitas kerja, ketepatan, dan kemandirian yang memiliki nilai  $< 80\%$ . Hal ini ditunjukkan oleh adanya beberapa karyawan yang masih belum dapat bekerja secara mandiri. Rendahnya kemandirian ini disebabkan oleh para karyawan baru yang membuat karyawan lama meninggalkan pekerjaannya untuk dapat membantu menyelesaikan pekerjaan yang ditangani oleh karyawan baru. Sehingga kuantitas produksi yang seharusnya dapat meningkat pada tiap harinya menjadi terhambat karena ketidaktepatan dan ketidakmandirian karyawan baru. Hal ini disebabkan karena tidak adanya budaya masa *training*, yang mana masa *training* tersebut sangat penting bagi karyawan baru agar karyawan baru tersebut dapat memahami pekerjaan yang menjadi fokusnya untuk diselesaikan.

Pihak perusahaan harus melakukan berbagai upaya agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan tersebut. PT. Kaibon Indah hingga saat ini terus melayangkan iklan lowongan pekerjaan pada berbagai media. Dengan sering keluar masuknya karyawan yang bekerja di PT. Kaibon Indah hal ini dapat

berdampak pada kinerja karyawan. Hasil pra survei yang telah dilakukan menunjukkan perlu dilakukannya perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang berpeluang memengaruhi kinerja karyawan khususnya faktor yang berasal dari *transformational leadership* dan *organizational culture* yang ada pada PT. Kaibon Indah. Penerapan *transformational leadership* pada PT. Kaibon Indah masih perlu ditingkatkan dalam pelaksanaannya agar karyawan dapat lebih maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan pra survey sesuai dengan indikator *transformational leadership* yaitu *idealized influence*, *Individualized consideration*, *Inspirational motivation*, dan *Intellectual stimulation* (Bass & Avolio, 1994) yang dilakukan kepada 30 karyawan PT. Kaibon Indah dapat dilihat bahwa bentuk *transformational leadership* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 2 Pra Survey *Transformational Leadership* Karyawan PT. Kaibon Indah**

No.	Indikator	Presentase	Keterangan
1	<i>Idealized Influence</i> (pengaruh ideal)	78,3%	Cukup Baik
2	<i>Individualized Consideration</i> (perhatian secara individual)	77,9%	Cukup Baik
3	<i>Inspirational Motivation</i> (motivasi inspirasional)	80,7%	Baik
4	<i>Intellectual Stimulation</i> (stimulasi intelektual)	78,2%	Cukup Baik

Sumber: Pra Survey pada Karyawan PT. Kaibon Indah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa beberapa bentuk *transformational leadership* yang telah diterapkan di PT Kaibon Indah. Ada 3 (tiga) indikator yang masih perlu dimaksimalkan lagi dalam penerapannya yaitu indikator *idealized influence* (pengaruh ideal), *individualized consideration* (perhatian secara individual), dan *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Dari ketiga indikator tersebut dapat dikorelasikan dimana terdapat ketepatan dan

kemandirian yang ada pada hasil pra survei karyawan PT Kaibon Indah. Maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* yang sudah diterapkan perlu adanya peningkatan agar lebih maksimal dikarenakan *transformational leadership* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peranan dari *transformational leadership* adalah mempengaruhi karyawan untuk bekerja secara serius guna mencapai tujuan perusahaan. Pada *transformational leadership*, PT. Kaibon Indah memiliki kondisi *organization culture* yang perlu ditingkatkan kembali. Rendahnya nilai kuantitas kerja yang ditunjukkan pada pra survey karyawan menunjukkan bahwa *organization culture* yang diterapkan PT. Kaibon Indah perlu ditingkatkan kembali.

*Organization culture* sangat berpengaruh penting dalam kemajuan PT. Kaibon Indah yang tumbuh melalui proses perkembangan gagasan yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan, kemudian ditanamkan kepada anggota organisasi. Selanjutnya *organization culture* dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan perusahaan. Pada PT. Kaibon Indah, *organization culture* tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa mempertahankan budayanya. Budaya kuat mempunyai pengaruh terhadap strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan organisasi dapat ditentukan dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga akan terbuka suatu kesempatan dalam berkembangnya proses pembelajar dalam bekerja, serta dapat menciptakan semangat dalam memecahkan semua persoalan yang timbul baik dari internal maupun eksternal organisasi. Berdasarkan pra survey sesuai indikator dari *organization culture*



No.	Jabatan	Jumlah Karyawan Awal	Bulan									
			April			Mei			Juni			
			Out	In	Total	Out	In	Total	Out	In	Total	
2.	Manager Produksi											<b>1</b>
3.	Supervisor Produksi	25	3	0	22	1	1	22	2	0		<b>20</b>
4.	Kepala Bagian											<b>4</b>
5.	Staff	8	0	0	8	2	0	6	2	0		<b>4</b>
6.	Worker	80	5	0	75	4	0	71	7	6		<b>70</b>
	Jumlah							<b>100</b>				

Sumber: Pra Survey pada Karyawan PT. Kaibon Indah (2024)

Bedasarkan tabel 1.4 terdapat data keluar masuk karyawan PT. Kaibon Indah selama 3 (tiga) bulan terakhir. Banyak karyawan keluar perusahaan pada bulan Mei dan perusahaan kesulitan mencari pengganti dengan dibuktikannya data masuk karyawan PT. Kaibon Indah. Bagian supervisor dan worker menjadi bagian terbanyak karyawan yang keluar di PT. Kaibon Indah. Hal ini menunjukkan banyaknya transformasi dalam tiap departemen dan tidak konsistennya budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Kaibon Indah. Oleh karena itulah *organizational culture* pada PT.

Kaibon Indah perlu untuk lebih ditingkatkan kembali agar dapat memberikan ciri khusus yang baik bagi perusahaan, sehingga dapat membedakan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Perusahaan dapat menuntut karyawan untuk dapat mentaati kebijakan dalam mencapai hasil yang kondusif agar dapat menampilkan karakteristik yang baik. Karyawan

membutuhkan partisipasi aktif dalam memberikan kontribusi dalam penetapan *leadership* dan pembentukan *organizational culture* pada perusahaan.



Sumber: Instagram PT. Kaibon Indah

### **Gambar 1. 2 Lowongan Pekerjaan Pada Instagram PT. Kaibon Indah**

Berdasarkan gambar diatas terdapat lowongan pekerjaan di salah satu sosial media PT. Kaibon Indah yaitu pada instagramnya. Beberapa postingan di Instagramnya masih sering membuka lowongan pekerjaan. Disimpulkan bahwa masih sering terjadi *turn over* pada karyawan PT. Kaibon Indah. Beberapa penyebab dari *turn over* tersebut yaitu adanya target dalam bekerja, 3 bulan awal hanya mendapatkan gaji sekitar Rp 1.000.000, dan tekanan dari atasan. Hal tersebut mengakibatkan beberapa karyawan lebih menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman kerja daripada dijadikan pekerjaan utamanya atau pekerjaan tetap. Hasil kinerja perusahaan sudah pasti merupakan hasil kinerja karyawannya pula, maka dari itu berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan harus selalu diperhatikan perusahaan maupun organisasi agar karyawan dapat menciptakan hasil maupun karakteristik yang baik pula bagi

perusahaan maupun organisasinya. Selain partisipasi karyawan dan pemimpin yang baik juga menjadi penentu bagi kinerja karyawan maupun perusahaan yang dipimpinnya. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Transformational Leadership Dan Organizational Culture Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaibon Indah”**.

#### **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan pada penelitian meliputi:

1. Subjek dalam penelitian ini hanya karyawan di PT. Kaibon Indah
2. Variabel dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership*, *Organizational Culture*, dan Kinerja Karyawan.

#### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kaibon Indah?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kaibon Indah?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh *transformational*

*leadership* dan *organizational culture* terhadap kinerja karyawan PT. Kaibon Indah.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa manfaat bagi penulis dan pihak-pihak yang terkait. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh:

##### 1. Manfaat Praktis

Memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi para praktisi yang bersangkutan dengan mengembangkan *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* yang efektif sebagai bagian dari strategi untuk memperluas manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan reputasi perusahaan maupun kinerja karyawan dan mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten. Serta diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber teoritis di dalam dunia perkuliahan.

##### 2. Manfaat Teoritis

Adapun kegunaan praktis pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi PT. Kaibon Indah agar dapat mengetahui pengaruh, *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture* kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

