

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan Manufaktur merupakan penopang utama perkembangan industri di sebuah Negara. Perkembangan industri manufaktur di sebuah negara juga dapat digunakan untuk melihat perkembangan industri secara nasional di negara tersebut. Perkembangan ini dapat dilihat baik dari aspek kualitas produk yang dihasilkannya maupun kinerja industri secara keseluruhan. Demi memenuhi tuntutan zaman dengan adanya kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang diterapkan sejak 2015. Konsekuensinya adalah industri Indonesia dituntut untuk mampu bersaing secara global, untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memiliki daya saing, karena sumber daya manusia merupakan aset terpenting untuk membantu mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada suatu perusahaan untuk melakukan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika

(Prawirosentono dalam Sinambela, 2016:481). Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan, dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut, sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan.

PT. Global Teknindo Berkatama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur. Perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur yang bertipe *make to order*, yaitu memproduksi berdasarkan permintaan. Aktivitas proses pembuatan produk bersifat khusus yang disesuaikan dengan setiap pesanan dari pelanggan. Dalam hal ini para pekerja sering kali mengalami kehilangan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya, terlebih pekerjaan yang dijalankan juga termasuk pekerjaan yang menguras tenaga terutama dalam pembuatan material baja yang harus sesuai dengan permintaan pelanggan. Fenomena penurunan kinerja seringkali terjadi dalam proses kerja, dalam hal ini PT. Global Teknindo Berkatama mengalami penurunan omset yaitu pada bulan Maret 2017 adalah sebesar 2,8 Miliar turun menjadi 2 Miliar pada bulan April 2017 penurunan omset ini terjadi sebesar 28%. Hal ini didukung dengan data penilaian kinerja karyawan dari HRD yang juga mengalami penurunan :

Tabel 1.1
Laporan Penilaian Kerja Karyawan

Kinerja Karyawan	Skala	Maret 2017	April 2017
		Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan
Sangat Baik	A	2 Orang	2 Orang
Baik	B	15 Orang	14 Orang
Cukup Baik	C	38 Orang	42 Orang
Kurang Baik	D	21 Orang	18 Orang
Total Karyawan		76 Orang	76 Orang

Sumber : Data HRD PT. Global Teknindo Berkatama, Tahun 2017.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan pada PT. Global Teknindo yang mana dari hasil penilaian karyawan dengan nilai “Cukup Baik” dibulan Maret terdapat 38 orang sedangkan dibulan April meningkat menjadi 42 orang hal ini sangat jauh berbeda dibandingkan dengan karyawan yang memiliki penilaian “Baik” yang hanya 15 orang dibulan Maret dan 14 Orang di bulan April sementara hanya 2 orang yang mampu memperoleh penilaian “Sangat Baik”. Ini berarti sebesar 50% karyawan dari total 76 karyawan mengalami penurunan kinerja.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Kasmir, 2016:189) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah

kemampuan atau kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, lingkungan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja sedangkan menurut (*Gibson* 2008:123 dalam *Yasmin* 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Faktor yang mempengaruhi kinerja yang kedua adalah faktor dari variabel psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stress kerja. Sedangkan faktor yang ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir. Dari berbagai faktor ini akan membuat manajemen dapat mengambil berbagai kebijakan, sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan.

Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Menurut (*Kristanti dan Hatane* 2014:166 dalam *Regiana* 2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu model interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur ulang situasi, persepsi dan ekspektasi dari para anggota. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Melalui gaya kepemimpinan, dapat diketahui potensi seorang pemimpin dalam

menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seseorang yang diteladani dan dipatuhi. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan akan memberikan peran besar dalam kemajuan suatu organisasi. Dalam organisasi gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama tujuan organisasi dapat tercapai.

Tabel 1.2
Hasil Survey Gaya Kepemimpinan pada Karyawan PT. GTB

Karyawan (Inisial)	Kecerdasan	Ketegasan
A	Cerdas	Kurang Tegas
B	Kurang Cerdas	Tegas
C	Cerdas	Tidak Tegas
D	Cukup Cerdas	Kurang Tegas
E	Kurang Cerdas	Tegas

Sumber : *Karyawan PT. Global Teknindo tahun 2017*

Dari tabel 1.2 diatas pertanyaan yang diajukan kepada karyawan tentang bagaimana tingkat kecerdasan pemimpin dalam berfikir secara kreatif untuk memberi arahan kepada bawahannya agar dapat bekerja lebih cepat demi meningkatkan kinerja dan 2 dari 5 responden karyawan PT. Global Teknindo Berkatama menyatakan “Kurang Cerdas” artinya kemampuan pimpinan untuk berfikir secara kreatif serta menetapkan kebijakan untuk membawa bawahannya berinovasi kearah yang lebih baik dirasa belum

mampu. Sedangkan dalam hal ketegasan pertanyaan tentang bagaimana ketegasan pemimpin dalam membuat dan mengambil keputusan. 2 dari 5 responden menyatakan “Kurang Tegas” dan 1 orang menyatakan “Tidak Tegas” dalam hal ini kurangnya kemampuan pemimpin untuk membuat dan mengambil keputusan secara tegas dalam memberikan penyelesaian masalah dirasa masih belum mampu.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Menurut (Widyatmini dan Hakim 2008:169 dalam Regiana 2014) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Trang (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rohmat (2014) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin baik kepemimpinan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Kesuksesan kinerja juga mampu diukur dengan kecerdasan emosional karena dalam lingkungan kerjanya setiap individu membutuhkan motivasi dalam diri mereka untuk tetap bekerja dengan sebaik-baiknya. (Salovey dan Mayer dalam Regina 2014) pertama kali memperkenalkan konsep kecerdasan emosional sebagai tipe sosial dari inteligensi, terpisah dari inteligensi umum. (Salovey & Mayer dalam Regina 2014) menyatakan bahwa kecerdasan emosional didefinisikan kemampuan untuk memonitor emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan diantaranya dan menggunakan informasi untuk menunjukkan pikiran dan tindakan dari individu.

Tabel 1.3
Hasil Survey Kecerdasan Emosional pada Karyawan PT. GTB

Karyawan (Inisial)	Kemampuan Mengelola Emosi	Kepekaan dalam Empati
A	Kurang mampu	Cukup Peka
B	Mampu	Kurang Peka
C	Sangat Mampu	Peka
D	Kurang Mampu	Kurang Peka
E	Kurang Mampu	Tidak Peka

Sumber : Karyawan PT. Global Teknindo tahun 2017

Berdasarkan tabel data diatas pertanyaan tentang bagaimana menurut anda kemampuan dalam mengendalikan emosi dalam diri anda apakah sudah mampu dikelola dengan baik. Dan 3 dari 5 responden karyawan menyatakan

“Kurang mampu” dalam mengelola emosi dirinya dengan baik artinya karyawan masih memerlukan bimbingan serta arahan yang tepat agar dapat mengatasi tekanan dan tuntutan lingkungan karena seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik akan mampu mengelola stres yang dirasakan. Sedangkan kepekaan dalam empati, pertanyaan bagaimana menurut anda kepekaan anda dalam memahami perasaan orang lain. Dan 2 dari 5 responden karyawan menyatakan “Kurang Peka” dalam merasakan keadaan emosional orang lain dan merasa simpatik terhadap apa yang dirasakan orang lain artinya dalam hal ini tingkat kecerdasan emosional yang baik masih belum dimiliki.

Kecerdasan emosional karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja, karena dalam kecerdasan emosional seorang karyawan mampu mengendalikan segala ego dan keinginannya serta mampu untuk dapat memahami orang lain sehingga tercipta suasana kelompok kerja yang dinamis. Dengan membangun dan menerapkan kecerdasan emosional yang baik dapat menjadi salah satu langkah penting untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dalam mencapai target atau tujuan perusahaan.

Dalam Penelitian yang dilakukan Duwit (2015), menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional secara partial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Rapareni (2013), Kanta (2016) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini menandakan

bahwa semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dicapai.

Suatu perusahaan atau organisasi juga perlu untuk membentuk kultur atau budaya yang menjadi identitas perusahaan serta menjadi acuan dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi yang kuat akan membuat perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawannya untuk tumbuh dan berkembang bersama dalam perusahaan. Menurut (*Greenberg* 2011:511 dalam *Regiana* 2014) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang meliputi sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi, diartikan sebagai seperangkat asumsi dasar yang dibagi oleh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor kunci yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi dapat mendorong terciptanya iklim belajar pada suatu organisasi.

Budaya organisasi yang diterapkan pada suatu perusahaan dapat membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan anggota organisasi. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi merupakan sumber utama budaya organisasi, karena seseorang hanya akan bergabung pada organisasi yang dirasakan sesuai, dengan demikian sebaliknya organisasi hanya akan sesuai dengan dan menerima orang-orang yang sesuai dengan nilai-nilai di dalam organisasi. Budaya organisasi dibentuk oleh semua orang yang terlibat dengan

organisasi (pemilik, pimpinan dan karyawan) yang mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe struktur organisasi. Dengan adanya kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diwujudkan dalam pelaksanaan budaya organisasi, maka masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan hubungan antar individu atau bagian karena individu atau bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan.

Tabel 1.4
Hasil Survei Budaya Organisasi pada Karyawan PT. GTB

Karyawan (Inisial)	Inisiatif Individu	Pengarahan
A	Inisiatif	Jelas
B	Kurang Inisiatif	Kurang Jelas
C	Kurang Inisiatif	Tidak Jelas
D	Kurang Inisiatif	Kurang Jelas
E	Inisiatif	Kurang Jelas

Sumber : *Karyawan PT. Global Teknindo tahun 2017*

Berdasarkan tabel data diatas dapat peneliti jelaskan pertanyaan untuk inisiatif individu bagaimana inisiatif anda dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa diberikan waktu penyelesaian. Bahwa 3 dari 5 responden karyawan menyatakan “Kurang Inisiatif” artinya tanggung jawab yang dimiliki

individu dalam tugas yang diberikan masih belum dapat terpenuhi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dan dari segi Pengarahan dengan pertanyaan bagaimana arahan budaya organisasi yang diberikan perusahaan. Dapat peneliti jelaskan bahwa 3 dari 5 responden karyawan PT. Global Teknindo Berkatama, menyatakan “Kurang Jelas” atas pengarahan, artinya arahan dalam mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan harapan perusahaan masih kurang jelas dan kurang dimengerti karyawan.

Penelitian budaya organisasi yang dilakukan oleh Hadi dan Ade (2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara partial tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Wijaya (2015) dan Brury (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Global Teknindo Berkatama”**.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan. Secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Global Teknindo Berkatama ?
2. Apakah Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Global Teknindo Berkatama ?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Global Teknindo Berkatama ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja kerja karyawan PT. Global Teknindo Berkatama ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang SDM yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi serta meningkatkan kinerja kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan

dengan gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan PT. Global Teknindo Berkatama.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan para pembaca agar dapat dipertimbangkan didunia kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pembaca untuk dapat dijadikan sebagai bahan referensi perpustakaan, serta dijadikan sebagai bahan perbandingan penelitian bagi peneliti yang memiliki objek penelitian yang sama, memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.