

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dan terus berubah lebih baik seiring berjalannya waktu. Perusahaan harus mampu bereaksi secara fleksibel terhadap segala kondisi. Khususnya, untuk posisi manajemen perlu mempekerjakan karyawan yang dapat mengelola perusahaan dengan sangat efektif. Dalam perusahaan, karyawan memegang peranan penting dalam tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan bisa dianggap sebagai penggerak dan penentu jalan tidaknya suatu perusahaan. Setiap karyawan yang ada dalam perusahaan harus dapat di maksimalkan dengan sebaik mungkin sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Dasar keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan individu. Dengan kata lain, jika seseorang bekerja sesuai dengan standar yang diharapkan, maka kinerja organisasi akan ditingkatkan (Chegini 2010). Oleh karena itu, kinerja karyawan adalah kriteria yang sangat penting yang berkaitan dengan hasil dan kesuksesan organisasi.

Dalam kenyataannya kinerja karyawan mengalami pasang surut, terkadang mengalami peningkatan dan terkadang mengalami penurunan. Perlu adanya cara khusus atau penanganan khusus sesuai dengan karakter masing-masing karyawan. Menciptakan kinerja pegawai yang tinggi dan konsisten sangatlah

tidak mudah, hal ini disebabkan karena setiap karyawan mempunyai karakter yang berbeda sehingga diperlukan penanganan yang berbeda (Handoko, 2008).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Dalam beberapa literatur menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi karyawan lain untuk bekerja dengan maksimal. Kepemimpinan terkait dengan motivasi, perilaku interpersonal dan proses komunikasi (Mullins, 2007). Literatur lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara dimana seorang pemimpin memberikan arahan, mengimplementasikan rencana dan memberi memotivasi bawahannya (Jooste, 2009).

Kesuksesan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada pemimpinnya. Jika pemimpinnya kurang kompeten organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya begitupun juga sebaliknya. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan mempengaruhi karyawan yang ada posisi dibawahnya untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan dan memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Pemimpin harus mampu memberikan motivasi, membangkitkan rasa percaya diri bawahannya, serta menumbuhkan sikap loyalitas dan integritas pada perusahaan. Menurut J. Gonos, (2013) menyebutkan prasyarat menjadi pemimpin yang efektif setidaknya harus mempunyai dua poin, pertama mempunyai kekuatan, kekuatan dianggap sebagai kemampuan individu untuk mengubah atau mempengaruhi pendapat atau perilaku anggota lain. Ada berbagai jenis kekuatan, yang dapat berasal dari kekuatan yang sah, keahlian dan rasa percaya diri kepercayaan diri. Kedua, kompetensi. Kompetensi digunakan untuk membantu membuat keputusan dan mempengaruhi bawahan.

Kemampuan memahami karakter bawahan bagi seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Kemampuan ini bertujuan untuk memahami potensi dan kelemahan bawahannya, dan kemampuan ini juga mampu memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing individu sehingga mampu memaksimalkan potensinya (Rani Mariam, 2009). Sebaliknya pemimpin yang salah dalam menerapkan gaya kepemimpinannya dan tidak memiliki kemampuan memahami karakteristik karyawan dapat mendorong karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan. Keadaan seperti ini berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak maksimal.

Selain gaya kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu nilai-nilai yang telah ada dalam suatu organisasi untuk waktu yang lama dan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi dibagi menjadi dua aspek utama yaitu budaya material dan non-material. Aspek budaya yang bersifat material yaitu budaya secara langsung dapat diamati. Sedangkan aspek budaya non-materi terdiri dari pengetahuan, filsafat, moral, bahasa, motivasi, sikap, nilai, dan norma yang dibagikan dan disebar dalam masyarakat. Budaya non-materi tidak terlihat tetapi dimanifestasikan melalui keadaan psikologis dan perilaku orang. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebelum memutuskan suatu pekerjaan, seorang calon karyawan biasanya melihat ke dalam budaya kerja suatu organisasi dengan maksud untuk menyelaraskannya dengan lebih baik. Ini

membantu dalam mendefinisikan lebih lanjut perannya dalam organisasi dan hubungan dengan manajemen. (Padhi, 2017)

Hofstede et al (2010) melihat budaya organisasi sebagai cara hidup anggota organisasi dan sebagai cara berpikir umum sekelompok orang tertentu dalam mengambil tindakan untuk umum. Schein (1995) berpendapat bahwa karakteristik budaya organisasi tertentu telah ditetapkan sejak di mana serangkaian norma, nilai dan keyakinan membantu dengan sempurna hubungan di antara mereka. Menurut Chegini (2010), budaya organisasi merupakan keyakinan, nilai dan praktik yang membentuk karakteristik organisasi. Lund (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang perusahaan, struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Menurut Ndwiga (2012) budaya organisasi dapat dianalogikan sebagai pondasi sebuah rumah dan memberi identitas pada organisasi. Menurut McNeal (2010) budaya organisasi dimanifestasikan dalam nilai, keyakinan, dan harapan yang dipraktekkan oleh para pemimpin dalam sikap dan perilaku karyawan, dalam pedoman etika, dalam kebijakan organisasi. Budaya suatu organisasi dapat mendorong kinerja tinggi atau kinerja rendah.

Martins dan Terblanche, (2003) mengatakan bahwa budaya organisasi memainkan peran tidak langsung dalam mempengaruhi perilaku dengan menggunakan alat manajerial yang wajar, seperti arah strategis, tujuan, tugas, teknologi, struktur, komunikasi, pengambilan keputusan, kerjasama dan hubungan interpersonal, dan sebagainya, yang semuanya dirancang untuk melakukan sesuatu. Sebagai penjelasan, jika suatu organisasi memiliki rencana strategis yang

ditetapkan dengan baik, yang dalam hal ini dimaksudkan untuk memandu organisasi untuk mencapai tujuannya, karyawan akan diharapkan untuk menanamkan suasana kinerja tinggi, struktur organisasi harus menjadi salah satu yang mendorong produktivitas tinggi. Hal yang sama akan berlaku untuk tingkat pengambilan keputusan serta hubungan interpersonal dalam organisasi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja penting dalam organisasi karena dapat sebagai pemacu gairah atau semangat kerja dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin yang menjadi elemen paling penting ini dalam secara umum memandu setiap individu bagaimana seseorang berbicara, berperilaku, menanggapi situasi dan memperlakukan orang lain. Organisasi pada umumnya terdiri dari kelompok karyawan yang saling bergantung, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, berinteraksi satu sama lain setiap hari untuk memenuhi peran pekerjaan dan untuk berkontribusi secara efektif kepada organisasi.

Tujuan utama dari disiplin adalah untuk mengajarkan tanggung jawab dan membangkitkan ketaatan. Disiplin kerja secara konsisten membantu karyawan untuk memahami beberapa pilihan dan konsekuensi yang akan dilakukannya. Disiplin dalam organisasi terdiri dari menetapkan batasan yang jelas bagi karyawan. Proses disiplin juga untuk menjaga hubungan yang sehat antara karyawan dan manajer agar organisasi dapat berkinerja baik. Kedua belah pihak diharapkan untuk mematuhi peraturan yang berlaku. Kebijakan disiplin diterapkan untuk menjadi panduan bagi perilaku tertib di tempat kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Disiplin adalah tindakan yang harus terus dilakukan untuk merehabilitasi perilaku karyawan karena pelanggaran terhadap kebijakan dan standar kerja. Pedoman disiplin digunakan untuk mempertahankan standar kerja yang harus disampaikan kepada karyawan melalui komunikasi yang tepat. Byars dan Rue (2009) berpendapat bahwa disiplin berlaku untuk setiap karyawan di tempat kerja. Beberapa bentuk ketidakdisiplinan atau pelanggaran yang lebih sering terjadi daripada yang lain dan efeknya juga lebih nyata daripada yang lain adalah absensi.

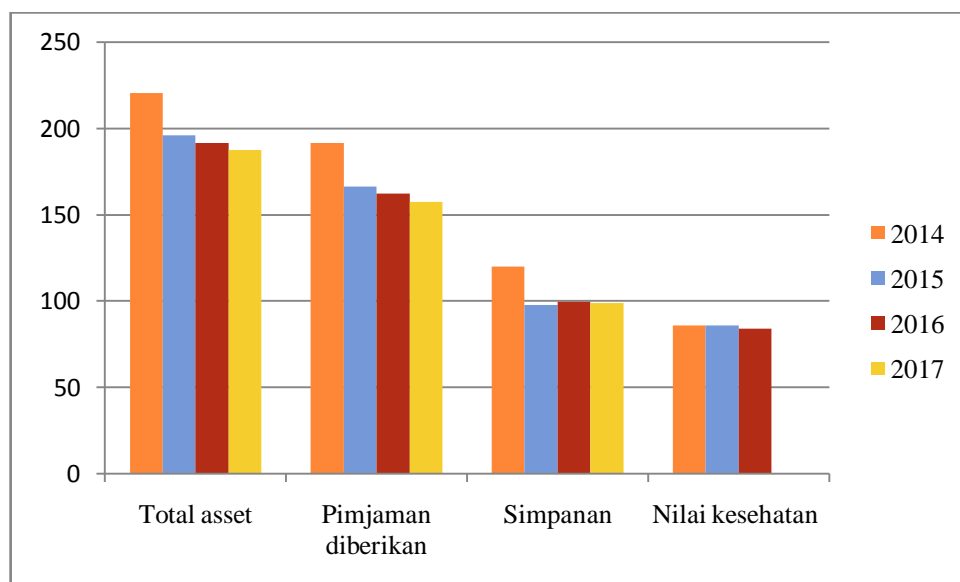
Mathis dan Jackson (2008) melihat disiplin sebagai cara untuk membentuk dan menegakkan aturan organisasi. Hal ini berarti bahwa cara orang tersebut diinstruksikan untuk berperilaku setelah dia telah melanggar peraturan menjadi titik balik dalam berperilaku dan memastikan untuk menjaga instruksi, mereka dilatih untuk berperilaku baik. Disiplin yang efektif harus berasal dari diri sendiri, di mana seseorang berubah dan memperkuat perilakunya sendiri tanpa banyak pengaruh eksternal (Grote, 2006).

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Mulia merupakan salah satu koperasi simpan pinjam primer di Indonesia yang memiliki total aset 188 milyar dan 15 cabang (data 2017). Cabang-cabang tersebut diantaranya ada di Jawa tengah, Jawa timur dan Banten. Melihat perkembangannya KSP Artha Mulia ditahun 2017 mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja dapat dilihat dari segi pencapaian beberapa indikator selama tiga tahun terakhir ini. Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pinjaman yang diberikan mengalami penurunan dari tahun 2014 hingga tahun 2017, di mana pada tahun 2014 jumlah pinjaman yang diberikan sebesar Rp. 191,64 milyar di tahun 2015 sebesar Rp 166,46 milyar dan terakhir ditahun 2017 sebesar Rp. 157,50. Penurunan ini salah satunya disebabkan

karena kecepatan dan ketelitian karyawan dibidang operasional juga kurang. Hal ini tergambar dari temuan audit yang dilakukan dicabang banyak sekali kesalahan administrasi dan proses yang lama dalam pencairan. Di bidang simpanan juga mengalami penurunan di mana pada tahun 2014 simpanan sebesar Rp. 119,88 milyar dan di tahun 2017 simpanan sebesar Rp. 98,50 milyar dengan kata lain mengalami penurunan sebesar Rp. 21.38 milyar. Hasil penilaian kesehatan yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia juga mengalami penurunan dari tahun 2014 hingga tahun 2016. Di mana pada tahun 2014 nilai kesehatan 86 sedangkan ditahun 2016 hanya 84,1. Sebagai informasi bahwa penilaian kesehatan ini merupakan hasil evaluasi yang meliputi evaluasi keuangan, kelembagaan, permodalan dan usaha.

**Gambar 1.1**

**Gambaran Pencapaian KSP Artha Mulia Dalam 4 Tahun Terakhir (dalam Milyar)**



Sumber : Data KPI kantor pusat 2017

*Research gap* dari penelitian ini adalah adanya perbedaan dari hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan. *Research gap* dalam penelitian ini termasuk dalam jenis *Contradictory evidence* (Christoph Müller & Johann Kranz, 2015). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya hasil yang berbeda pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dalam beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Babatunde (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan et al (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pawirosumarto et al (2017) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT Kiyokini Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Handoyo et al (2015) hasil pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Obiwuru et al (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Padhi (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang hasilnya sama Ali dan Ahmed (2013) Menemukan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan di universitas Mogadishu. Uddin dan Hossain (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan produktivitas. Shahzad (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap



kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al (2012) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pawirosumarto S et al (2017) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Riset Gap**

<b>Hubungan variabel</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Sumber</b>
Gaya kepemimpinan → kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handoyo et al : 2015, obiwuru 2011</li> <li>• Setiawan et al : 2016, Pawirosumarto S et al : 2017, Babatunde :2015</li> </ul>
Budaya organisasi → kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syauta et al 2012, Pawirosumarto S et al : 2017</li> <li>• Padhi :2017, Shahzad F et al: 2014, Uddin &amp; Hossian : 2013, M ali &amp; Ahmed : 2013</li> </ul>

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dijadikan permasalahan penelitian mengenai  
**“ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KSP Artha Mulia)”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, diketahui bahwa permasalahan yang ada pada KSP Artha Mulia adalah menurunnya kinerja karyawan, yang

digambarkan dengan menurunnya jumlah pinjaman yang diberikan dari tahun 2014 hingga tahun 2017, simpanan dari tahun 2014 hingga tahun 2017 dan penilaian kesehatan dari tahun 2014 sampai 2016.

Dalam beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Babatunde (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan et al (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pawirosumarto et al (2016) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT Kiyokini Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Handoyo et al (2015) hasil pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Obiwuru et al (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Padhi (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang hasilnya sama Ali dan Ahmed (2013) menemukan budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan di universitas Mogadishu. Uddin dan Hossain (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan produktivitas. Shahzad (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al (2012) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pawirosumarto S et al (2017) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk masalah penelitian dan riset gap diatas maka yang menjadi pertanyaan pada penelitian kali ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan KSP Artha mulia ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan KSP Artha Mulia ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan KSP Artha Mulia?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan KSP Artha Mulia
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan KSP Artha Mulia ?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan KSP Artha Mulia
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KSP Artha Mulia

3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja KSP Artha Mulia
4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja disiplin kerja karyawan KSP Artha Mulia
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan KSP Artha Mulia

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada KSP Artha Mulia tentang kajian budaya organisasi, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan