

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis yang sangat kompleks dan global, pertumbuhan teknologi yang sangat cepat, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan demografi serta perubahan-perubahan lain yang sangat dinamis menjadi tantangan tersendiri bagi sebuah perusahaan agar dapat terus bertahan dalam dunia bisnis yang makin bergejolak, kompleks serta penuh dengan ketidakpastian. Banyak perusahaan raksasa yang kurang memperhatikan perubahan yang sangat cepat ini sehingga mereka tidak mampu beradaptasi untuk menghadapi perubahan tersebut dan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, sebuah perusahaan harus dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dunia bisnis saat ini dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang kompetitif dan berkinerja unggul sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain dan mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Kinerja karyawan menjadi landasan yang sesungguhnya dalam sebuah perusahaan karena jika tak terdapat kinerja karyawan maka tujuan sebuah perusahaan tak bisa tercapai. Shafique et al., (2018), menyatakan kinerja ialah hasil karya yang diraih oleh seorang/sekelompok orang disuatu perusahaan, sesuai dengan masing-masing tanggungjawab dan kewenangannya demi meraih tujuan perusahaan sesuai etika maupun moral, secara legal, serta tidak melanggar hukum.

Faktor yang menentukan kinerja karyawan salah satunya ialah kepuasan kerja yang ternyata sangat kompleks karena dipengaruhi berbagai faktor, antara lain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Budaya organisasi ialah satu dari beberapa faktor penting bagi sebuah perusahaan untuk menghadapi tantangan bisnis demi mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi adalah suatu hal yang unik yang menggambarkan ciri khas sebuah perusahaan. Kreitner&Kinicki (2003), menjelaskan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai penafsiran bersama terhadap suatu hal atau beberapa hal penting, serta sebagai keyakinan dan nilai bersama yang dijadikan identitas suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lainnya.

Ketika mengelola sebuah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, maka diperlukan suatu pemimpin untuk memimpin dan mengelola semua hal yang terkandung dalam sebuah perusahaan, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang masing-masing individu mempunyai pola pikir dan tujuan yang berbeda-beda. Pemimpin tersebut harus mempunyai kepemimpinan yang mampu mengelola SDM serta menyatukan visi agar tercapainya tujuan perusahaan.

Kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap perusahaan dan karyawan adalah topik yang menarik. Sejumlah peneliti berteori tentang kepemimpinan transformasional itu terkait dengan kinerja karyawan. Linjuan (2014) menyatakan pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional senantiasa membuat para bawahan memandang bahwa tujuan yang ingin diraih lebih dari sekadar kepentingan pribadinya, sehingga bawahan

tersebut dapat meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Kepuasan kerja ialah suatu perasaan positif (senang) yang dihasilkan dari ungkapan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja umumnya merupakan identifikasi sejauh mana manfaat dan harapan terpenuhi. Jika karyawan menganggap bahwa mereka kurang dihargai, meskipun mereka bekerja lebih banyak, mereka akan mengembangkan sikap negatif terhadap kolega, manajer, dan pekerjaan karyawan.

Beberapa penelitian yang meneliti kepuasan kerja umumnya meneliti keterkaitan antara kepuasan kerja dengan implikasi serta faktor-faktor penyebabnya. Paschal dan Nizam, (2016) menyatakan kepuasan kerja merupakan hasil dari hubungan yang selaras pada karyawan terhadap lingkungan kerjanya, terhadap budaya organisasi dan sebagainya. Pekerja yang puas lebih efisien dan efektif dalam suatu organisasi bawahan akan lebih puas jika karyawan diperlakukan dengan baik (Sharma, 2017). Karyawan yang sangat puas memiliki sikap positif dan baik terhadap pekerjaan karyawan sementara yang tak puas memiliki sikap sebaliknya.

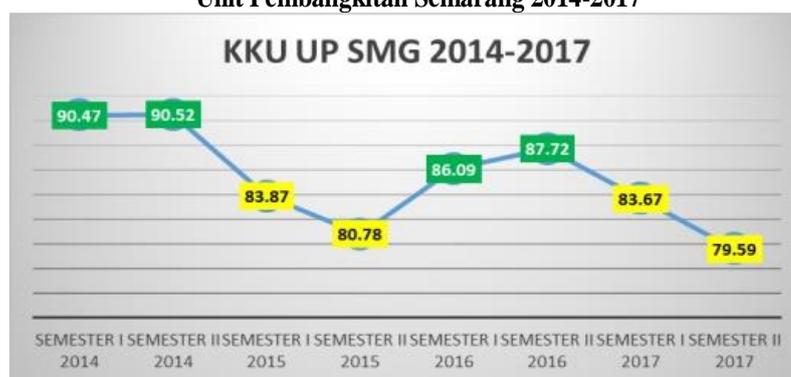
PT. PLN (Persero) memiliki banyak anak perusahaan, salah satu anak perusahaannya ialah PT. Indonesia Power yang berdiri tanggal 03-10-1995 dengan nama PT PJB 1. Pada tanggal 08-10-2000, PT PJB 1 diubah namanya menjadi PT Indonesia Power (PT IP) berdasarkan tujuan perusahaan, yaitu menjadi perusahaan pembangkitan ketenagalistrikan mandiri yang berorientasi dalam kegiatan bisnis murni. Kegiatan utama bisnis sekarang ini yaitu fokus sebagai penyedia jasa

operation & maintenance (O&M) pembangkit ketenagalistrikan yang berada di seluruh Indonesia dan sebagai penyedia tenaga listrik melalui pembangkit ketenagalistrikan.

Selain mengelola Unit Pembangkitan (UP), PT. IP juga mengelola Unit Jasa Pembangkitan (UJP), Unit Jasa Pemeliharaan (UJH) serta Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan (UPJP). Kemudian untuk mendukung proses bisnis dan strategi perusahaan, PT. IP memiliki perusahaan asosiasi, usaha patungan, serta beberapa anak perusahaan. Satu diantara Unit Pembangkitan (UP) yang dikelola oleh PT IP adalah UP Semarang yang terletak di Pelabuhan Tanjung Emas, Semarang, Jawa Tengah.

Unit Pembangkitan (UP) Semarang mengoperasikan PLTG, PLTGU dan PLTU dengan total kapasitas sebesar $\pm 1409\text{MW}$ yang berperan penting dalam menjaga keandalan dan mutu sistem kelistrikan di wilayah Jawa-Bali. UP Semarang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah.. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, dapat dilihat dalam gambar 1.1 yang menggambarkan kinerja UP Semarang dari tahun 2014-2017 sebagai berikut:

Gambar 1.1
Grafik Penilaian Koefisien Kinerja Unit (KKU)
Unit Pembangkitan Semarang 2014-2017



Sumber: Feedback Report Penilaian KKU Unit Pembangkitan Semarang

Dalam gambar 1.1 dapat dijelaskan bahwa penilaian Koefisien Kinerja Unit Pembangkitan Semarang tidak stabil dan berfluktuatif serta cenderung mengalami penurunan kinerja di tahun 2017 serta beberapa kali mendapatkan raport bendera kuning di rentang tahun 2014-2017 yang artinya kinerja UP Semarang dalam posisi yang kurang baik. Dalam rentang waktu tersebut UP Semarang belum pernah sekalipun mencapai bendera emas (nilai KKU diatas 95), hanya berada dalam bendera hijau dan bendera kuning. Hal tersebut sangat disayangkan karena UP Semarang adalah salah satu dari unit pembangkitan yang terbesar dan merupakan unit pembangkitan yang mempunyai sejarah yang bagus di PT Indonesia Power dengan melahirkan pemimpin-pemimpin di masa lalu.

Menurunnya kinerja UP Semarang disebabkan karena menurunnya kinerja karyawan di unit tersebut yang dapat dipengaruhi oleh menurunnya tingkat kepuasan kerja para karyawan di unit tersebut, tidak terimplementasikannya budaya organisasi di unit tersebut dengan baik serta dapat disebabkan dengan gaya kepemimpinan yang kurang tepat untuk diterapkan di unit tersebut dari para pemimpin sebelum-sebelumnya.

Research gap dari penelitian ini ialah ditemukannya perbedaan antara hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya hasil penelitian yang berbeda terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa hasil tersebut antara lain penelitian Ilham (2018) terhadap para pengajar di STIE Perbanas Surabaya, penelitian Paschal&Nizam (2016) terhadap para karyawan di perusahaan *Singapore Telecommunication*,

penelitian Valencia et al (2015) yang dilakukan di sebuah perusahaan di Spanyol, penelitian yang dilakukan oleh Ojo (2008) di sebuah perusahaan asuransi di Nigeria menjelaskan tentang adanya pengaruh positif diantara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Sebaliknya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., (2017) di industri perhotelan di Indonesia dan hasil penelitian Yiing (2009) yang dilakukan di Universitas Malaya, Malaysia menunjukkan tentang tidak terdapatnya pengaruh yang signifikan positif diantara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selanjutnya adalah kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Linjuan (2014) terhadap para karyawan dari beberapa perusahaan yang tergabung dalam *Fortune 500 Company* di Amerika Serikat, penelitian Ilham (2018) terhadap para pengajar di STIE Perbanas Surabaya, serta penelitian Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016) yang dilakukan di sektor perbankan di Pakistan menunjukkan suatu hubungan yang positif diantara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Sebaliknya, penelitian Handoyo et al., (2015) dan penelitian Hayward et al., (2008) menyimpulkan bahwa diantara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan tidak terdapat hubungan yang signifikan.

Tabel 1.1 berikut menunjukkan adanya *research gap* dari hasil riset sebelumnya:

Tabel 1.1
Research Gap

No	Hubungan Antar Variabel	Hasil Penelitian	Peneliti
1	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ✓ Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ilham (2018); Paschal dan Nizam (2016); Valencia et al (2015); Ojo (2008). ✓ Pawirosumarto et al (2017); Yiing (2009).
2	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ✓ Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Linjuan (2014); Ilham (2018); Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016). ✓ Handoyo et al (2015); Hayward et al (2008).

Sumber : Berbagai Jurnal

1.2. Rumusan Masalah

Dari penjelasan latarbelakang penelitian, masalah yang terdapat dalam Unit Pembangkitan Semarang ialah menurunnya kinerja unit pembangkitan Semarang yang disebabkan oleh penurunan kinerja karyawan Unit Pembangkitan Semarang. Gambaran penurunan kinerja Unit Pembangkitan Semarang dalam gambar 1.1 menjelaskan kinerja Unit Pembangkitan Semarang tidak stabil dan berfluktuatif serta cenderung mengalami penurunan kinerja di tahun 2017 serta beberapa kali

mendapatkan raport bendera kuning di rentang tahun 2014-2017 yang artinya kinerja UP Semarang dalam posisi yang kurang baik. Dalam rentang waktu tersebut UP Semarang belum pernah sekalipun mencapai bendera emas (nilai KKU diatas 95), hanya berada dalam bendera hijau dan bendera kuning.

Berdasarkan masalah penelitian dan *research gap* diatas, sehingga dapat dibuat pertanyaan penelitian antara lain:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Menguji dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.

2. Menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.
4. Menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.
5. Menguji dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini dijadikan rujukan bagi perusahaan dalam mengukur kinerja dari karyawan PT.Indonesia Power Unit Pembangkitan Semarang.
2. Penelitian ini memberikan sebuah masukan yang positif atas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja.

1.3.2.2. Kegunaan Teoretis

1. Memberikan suatu kajian teoretis untuk ilmu manajemen sehubungan dengan kajian kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja.
2. Memberikan justifikasi yang berkontribusi atas hasil penelitian dengan perimbangan dari hasil penelitian terdahulu.