

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan keberhasilan perusahaan, untuk mencapai tujuannya. Kini dunia sedang menghadapi era globalisasi, dimana persaingan antar perusahaan semakin ketat, teknologi semakin maju dan kebutuhan perusahaan yang semakin meningkat. Terutama kebutuhan perusahaan yang semakin meningkat akan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memudahkan perusahaan dalam mengelola aktifitasnya, sehingga tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Sumber daya manusia atau karyawan adalah salah satu bentuk aset internal yang paling berharga dimiliki oleh perusahaan (Fahmi, 2012:100).

Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Tugas pemimpin dalam perusahaan yaitu mengelola sumber daya manusia dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan adalah *asset* yang penting bagi perusahaan. Seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan (Fahmi, 2012:101). Keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki akan membentuk gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh besar terhadap kegiatan dan kelangsungan perusahaan dan juga terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Sesuai dengan kenyataan yang ada bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan akan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan atasan di dalam perusahaan. Menurut pendapat Thoha (2013:49) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut

mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan pengertian kinerja menurut Fahmi (2012:226) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

PT Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pesawat terbang satu-satunya dan pertama di Indonesia. Dimana peran karyawan sangat penting guna kelancaran aktifitas perusahaan dalam mencapai target. Kinerja karyawan yang baik pun diperlukan oleh perusahaan, karena jika kinerja karyawan menurun mengakibatkan terlambatnya pengiriman barang yang akan menimbulkan *penalty* dan kerugian bagi perusahaan. Hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki. Pemimpin adalah contoh bagi setiap karyawannya. Sikap, ucapan dan perbuatan pemimpin mampu memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peran kepemimpinan sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang didapat penulis, yaitu hasil dari laporan penialain kinerja pemimpin yang dinilai oleh atasan maupun bawahannya yang dapat dikatakan baik, seperti yang tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas Tahun 2014

No	Personal Quality – Management Skill	Rata – rata Nilai
1	ACTION MANAGEMENT Kemampuan untuk mengelola seluruh sumber daya dalam mencapai sasaran strategis perusahaan	90%
2	ORGANISATIONAL AWARENESS Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan tentang situasi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi dampak keputusan yang diambil terhadap pihak atau unit lain	95%
3	EMPOWERING Kemampuan untuk memberdayakan staf melalui pemberian wewenang yang lebih besar sehingga mereka merasa lebih mampu dan termotivasi	90%

No	Personal Quality – Decision Making Skill	Rata – rata Nilai
4	INFORMATION SEEKING Kemauan dan kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan	96%
5	DECISION MAKING Kemampuan untuk mengambil tindakan atau keputusan yang efektif untuk menyelesaikan masalah	93%
6	RISK TAKING Kemampuan untuk mengambil tindakan secara matang untuk mendapatkan manfaat secara optimal dengan mengenali adanya akibat negatif yang berpotensi muncul	94%

No	Personal Quality – Interpersonal Skill	Rata – rata Nilai
7	COMMUNICATION Kemampuan untuk menerima dan menyampaikan informasi lisan maupun tulisan secara efektif untuk menghindari kesalahpahaman	90%
8	TEAM WORK Kemampuan untuk mencari cara untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, mempertahankan hubungan kerja yang baik antar pribadi	89%
9	CUSTOMER FOCUS Kemampuan untuk selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik pelanggan internal maupun eksternal	95%

No	Personal Quality – Personal Skill	Rata – rata Nilai
10	EMPATHY Kemampuan untuk mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan orang lain saat mengambil tindakan	91%
11	CREATIVITY Kemampuan untuk menghasilkan inovasi, terobosan dalam bentuk ide, gagasan atau program nyata yang mendukung pencapaian kinerja terbaik perusahaan, menjadikan kendala sebagai tantangan untuk menghasilkan gagasan yang kreatif	90%
12	INITIATIVE Kemampuan untuk mengambil tindakan yang didasarkan terhadap apa yang seharusnya dilakukan ataupun yang bersifat proaktif untuk mencapai sasaran.	93%

Sumber : Laporan Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Tahun 2014

Adapun Kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas yang tercantum pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2
Tabel Kinerja Karyawan pada Divisi XXX Tahun 2014

2014					
No	Aktivitas	Triwulan - 1		Triwulan - 2	
		Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
1	Proses Pembuatan Purchase Requisition Material Non Produksi	25%	25%	25%	25%
2	Proses Penerimaan dan Pemeriksaan (Inname) material	25%	20%	25%	23%
3	Membuat/memelihara Standarisasi Material Non Produksi	25%	25%	25%	20%
4	Mengendalikan administrasi kepabeanan dan pelaksanaan proses ekspor, impor, dan lokal sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku secara efektif, efisien dan aman.	25%	25%	25%	25%
5	Proses Penghapusan Asset (Aktiva Tetap)	25%	20%	25%	25%
6	Pemberdayaan Fasilitas/Aset	25%	25%	25%	25%
7	Perencanaan perawatan, perbaikan dan operasi berkesinambungan serta modifikasi pada sistem fasilitas perusahaan	25%	15%	25%	20%
8	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan kelistrikan dari pwer house s/d titik penggunaan.	25%	25%	25%	24%
9	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan telekomunikasi perusahaan	25%	10%	25%	20%
10	Perbaikan instalasi dan sistim fire protection dalam gedung	25%	25%	25%	15%
11	Perawatan, perbaikan & pengoperasian sistim lampu penerangan	25%	15%	25%	18%
12	Inventarisasi	25%	25%	25%	20%

2014					
No	Aktivitas	Triwulan - 3		Triwulan - 4	
		Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
1	Proses Pembuatan Purchase Requisition Material Non Produksi	25%	25%	25%	20%
2	Proses Penerimaan dan Pemeriksaan (Inname) material	25%	22%	25%	18%
3	Membuat/memelihara Standarisasi Material Non Produksi	25%	25%	25%	25%
4	Mengendalikan administrasi kepabeanan dan pelaksanaan proses ekspor, impor, dan lokal sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku secara efektif, efisien dan aman.	25%	25%	25%	25%

5	Proses Penghapusan Asset (Aktiva Tetap)	25%	22%	25%	25%
6	Pemberdayaan Fasilitas/Aset	25%	20%	25%	25%
7	Perencanaan perawatan, perbaikan dan operasi berkesinambungan serta modifikasi pada sistem fasilitas perusahaan	25%	25%	25%	20%
8	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan kelistrikan dari pwer house s/d titik penggunaan.	25%	20%	25%	20%
9	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan telekomunikasi perusahaan	25%	21.14%	25%	25%
10	Perbaikan instalasi dan sistim fire protection dalam gedung	25%	25%	25%	20%
11	Perawatan, perbaikan & pengoperasian sistim lampu penerangan	25%	20%	25%	22%
12	Inventarisasi	25%	25%	25%	25%

No	Aktivitas	Total Tahun 2014	
		Total Rencana	Total Realisasi
1	Proses Pembuatan Purchase Requisition Material Non Produksi	100%	95%
2	Proses Penerimaan dan Pemeriksaan (Inname) material	100%	83%
3	Membuat/memelihara Standarisasi Material Non Produksi	100%	95%
4	Mengendalikan administrasi kepabeanaan dan pelaksanaan proses ekspor, impor, dan lokal sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku secara efektif, efisien dan aman.	100%	100%
5	Proses Penghapusan Asset (Aktiva Tetap)	100%	92%
6	Pemberdayaan Fasilitas/Aset	100%	95%
7	Perencanaan perawatan, perbaikan dan operasi berkesinambungan serta modifikasi pada sistem fasilitas perusahaan	100%	80%
8	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan kelistrikan dari pwer house s/d titik penggunaan.	100%	89%
9	Perawatan, perbaikan & operasi jaringan telekomunikasi perusahaan	100%	76%
10	Perbaikan instalasi dan sistim fire protection dalam gedung	100%	85%
11	Perawatan, perbaikan & pengoperasian sistim lampu penerangan	100%	80%
12	Inventarisasi	25%	95%

Sumber : Laporan Kinerja Karyawan Tahun 2014

Namun data yang didapat oleh penulis tersebut, bertolak belakang dengan hasil wawancara penulis dengan beberapa karyawan. Penulis melakukan wawancara pada hari jumat tanggal 03 April 2015, dengan jumlah karyawan sebanyak 20 karyawan.

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa adanya gaya kepemimpinan yang kurang memadai walaupun secara rata-rata penilaian kinerja pimpinan dan rata-rata hasil kinerja karyawan cukup baik. Hasil wawancara tersebut seperti adanya keluhan karyawan terhadap pemimpinnya selama ini. Cara pemimpin dalam memimpin karyawannya diantaranya seperti tergambar pada hasil wawancara berikut ini :

1. Apakah Anda menyukai gaya kepemimpinan Pemimpin Anda ?
 - Karyawan yang menyukai gaya kepemimpinan pemimpin sebanyak 7 orang, sedangkan
 - Karyawan yang tidak menyukai pemimpin sebanyak 13 orang.
2. Apa yang menjadi kelebihan Gaya Kepemimpinan Pemimpin Anda ?
 - Menjalankan aturan tanpa mengurangi tingkat kedisiplinan karyawan.
 - Selalu memberikan motivasi positif terhadap karyawan.
3. Dan apa yang menjadi kekurangan Gaya Kepemimpinan pemimpin Anda ?

Instruksi yang diberikan pemimpin kurang jelas terhadap karyawan sehingga membuat karyawan merasa bingung dalam menjalankan tugasnya.
4. Bagaimana Pemimpin dalam melakukan pengawasan ?

Kurangnya pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja seperti jarang nya pemimpin datang mengontrol karyawan saat bekerja.
5. Bagaimana Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan ?
 - Baik dalam berkomunikasi.
 - Komunikasi hanya berlangsung secara formal sehingga terlihat kaku.

- Sering terjadinya *miss communication* antara pemimpin dengan karyawan pada saat bekerja.
6. Apakah pemimpin memberikan kepercayaan terhadap bawahan dalam menjalankan tugas ?
- Memberikan kepercayaan sehingga memudahkan karyawan dalam bekerja.
 - Kurangnya pemimpin memberikan percayaan kepada bawahan sehingga pekerjaan lebih banyak dikerjakan oleh pemimpin langsung.

Dari hasil wawancara tersebut, hasilnya bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tampak masih kurang baik.

Berdasarkan uraian di atas, penulis ingin lebih jelas mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas. Oleh karena itu, penulis mengambil judul “**Gaya Kepemimpinan Dalam Menentukan Kinerja Karyawan Pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas di PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung**”

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalahnya adalah, Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data dan informasi mengenai gaya kepemimpinan dalam menentukan kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hasil kajian mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas di PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui hasil kajian mengenai kinerja karyawan yang diterapkan oleh Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas di PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui hasil kajian mengenai seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berharap bahwa penelitian dapat memberikan kegunaan bagi :

1. Implikasi Akademis
Dapat dijadikan bahan perbandingan dan pengembangan yang lebih mendalam untuk mengkaji bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
2. Implikasi Manajerial
Penelitian ini diharapkan dapat menambah gagasan pemikiran dan bahan masukan dalam pengambilan keputusan perusahaan khususnya dalam pengembangan dari faktor gaya kepemimpinan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.