

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Era globalisasi yang ditandai dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, dan budaya serta bentuk-bentuk interaksi lainnya, sehingga batas-batas suatu negara menjadi semakin sempit. Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting bahkan menentukan dalam pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan salah satu bagian terpenting fungsi manajemen untuk mempengaruhi dan menggerakkan seluruh komponen organisasi guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan dengan memotivasi perilaku pegawai untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, dan hal ini berkaitan erat dengan motivasi. Keberhasilan seorang pemimpin menggerakkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kewibawaan, penciptaan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri serta efektifitas dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diperoleh secara tiba-tiba atau diberikan secara cuma-cuma,

melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang atau lahir dari proses internal.

Peran kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi memegang peran yang sangat vital karena pemimpin adalah penggerak kelompok dalam organisasi untuk mendorong dan membantu serta memotivasi untuk bekerja optimal mencapai tujuan. Peran pemimpin tentunya harus didukung oleh pemimpin tingkat dibawahnya dalam merencanakan dan mengorganisasikan seluruh sumber daya organisasi secara optimal.

Indonesia menghadapi arus globalisasi yang tak terbendung yang merasuk dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat baik ekonomi, sosial, budaya, politik dan pertahanan keamanan. Akibat dari tekanan globalisasi ini menimbulkan banyak perubahan yang sangat berpengaruh dalam setiap elemen kehidupan masyarakat baik sebagai individu maupun organisasi. Oleh karena itu yang menjadi permasalahan ditinjau dari perspektif kesiapan sumber daya manusia adalah apakah kita mampu menjawab tantangan globalisasi atau kita akan tenggelam didalamnya. Salah satu faktor yang sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi adalah masalah kepemimpinan yang mempunyai peran besar dalam mempengaruhi, memotivasi dan menggerakkan masyarakat untuk menghadapi tantangan sehingga efek globalisasi akan memberikan hal-hal yang positif bagi kehidupan bangsa. Bagaimana kepemimpinan sebuah organisasi birokrasi sebagai bagian atau salah satu elemen dalam

kehidupan bernegara, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan pelayanan kepada masyarakat dan *stakeholders*.

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang sukses menjadi faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran, hal ini juga berkaitan dengan perilaku organisasi dan terutama dalam aspek sumber daya manusia. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan memerlukan fungsi kepemimpinan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang yang ada didalamnya.

Fungsi kepemimpinan adalah mengarahkan dan menggerakkan sebagaimana dikemukakan oleh George R Terry (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan mereka. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersamameliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Disamping itu, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas. Robbins (2001) mengaskan

bahwa fungsi kepemimpinan sebagai tugas manajer mencakup tugas memotivasi pegawai, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran komunikasi yang efektif dan memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi.

Kepemimpinan yang efektif setidaknya mempunyai delapan ciri sebagaimana dikatakan George & Jones (2002) dalam bukunya *Organizational Behavior*, yaitu: intelegensi, *task relevant knowledge*, dominan, percaya diri, *energy/activity level*, *tolerance for stress*, integritas dan kejujuran, serta kematangan emosi.

Era globalisasi menuntut organisasi atau perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nurhayati, 2000, p.1). Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002, p.18).

Organisasi bisnis atau perusahaan bisa sukses dan bertahan hidup (*survive*) apabila memiliki kemampuan kompetitif atau memiliki daya saing tinggi, sehingga dengan demikian perusahaan mampu bersaing baik dalam kancan domestik maupun global. Dalam globalisasi, tidak ada lagi sekat antar negara sehingga tenaga kerja dari satu negara, tidak ada hambatan untuk bekerja di negara lainnya. Ini berarti persaingan tenaga kerja sangat ketat. Demikian juga, kemajuan teknologi informasi menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Ada beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain; kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja.

Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Vadeveloo *et al.* (2009) menyatakan, efektivitas pemimpin dalam melakukan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Balthazard *et al.* (2009), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan team yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Lievens *et al.* (2005) , kepemimpinan transformasional yang mencerminkan kualitas pemimpin, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula Agustina *et al.* (2012) menyatakan, kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses aktivitas mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan yang dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Francisco *et al.* (2005), melakukan studi tentang perubahan orientasi kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa perubahan orientasi pemimpin, yakni; melakukan transformasi nilai-nilai, menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gilley *et al.* (2009) menyatakan, kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan.

Gaya yang diterapkan di dalam memimpin organisasi akan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Gaya seorang pimpinan atau manajer dalam perusahaan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan, atau gaya pemimpin yang baik, dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan. Gaya kepemimpinan perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen, dalam upaya meningkatkan kinerja (*performance*) karyawan. Hal tersebut menggambarkan betapa pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Hal ini juga, menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari pemimpin kepada bawahannya. Fungsi tersebut terkait dengan proses memotivasi karyawan dalam usaha mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Gaya seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada

akhirnya berpengaruh pada target yang akan dicapai oleh suatu perusahaan.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001, p.28).

Dalam persaingan antar perusahaan semakin ketat, sangat dituntut karyawan mempunyai kinerja yang baik. Effendy (2002:194) mengatakan bahwa, "kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi". Pendapat tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan dalam suatu periode tertentu. Apabila kinerja karyawan itu tinggi maka produktivitasnya meningkat, karena itu meningkat pula kinerja perusahaan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sebagian besar tergantung pada kinerja karyawannya yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan.

Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat berpengaruh dari kinerja karyawan. Karena rendahnya kinerja karyawan dalam perilaku sehari-hari pada umumnya mencerminkan perilaku sebagai karyawan yang tidak loyal pada perusahaannya. Sebaliknya, apabila tingginya kinerja karyawan dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah diterapkan oleh organisasi. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Pengetahuan yang dibutuhkan oleh seorang karyawan bisa saja dimiliki oleh rekan kerja mereka. Sehingga, sangat penting berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, saling menukarkan informasi, pengalaman, dan pengetahuan diantara mereka untuk menghasilkan kekuatan kinerja yang dapat bermanfaat bagi perusahaan. Dengan memiliki individu-individu yang mempunyai pengetahuan yang sangat baik, maka perusahaan akan mampu menghasilkan produk dan teknologi yang tidak mudah ditiru, unik dan memiliki keunggulan kompetitif yang tahan lama. Sinergi antara pengetahuan individu dan organisasi dalam mengelola manajemen yang baik sangatlah penting untuk menghasilkan sumber daya yang potensial dalam membuat strategi yang tepat dan menguntungkan bagi perusahaan

Pengelolaan pengetahuan melalui *knowledge sharing* menjadi kebutuhan yang mutlak bagi perusahaan, karena perusahaan yang memiliki kemampuan menyerap pengetahuan akan mampu mengelola dan mengeksploitasi pengetahuan pada sumber dayanya akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berdampak pada eksistensi perusahaan ditengah iklim persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian mengenai fenomena permasalahan tersebut di atas penulis tertarik melakukan penelitian untuk melihat pengaruh kepemimpinan terutama ditinjau dari aspek stimulus intelektual terhadap kinerja dengan *knowledge sharing* sebagai variable mediator di lingkungan Bank Jabar Banten.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- a. Apakah stimulus intelektual berpengaruh terhadap kinerja ?
- b. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja ?
- c. Apakah *knowledge sharing* memediasi hubungan stimulus intelektual terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dinyatakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui pengaruh stimulus intelektual terhadap kinerja.
- b. Untuk mengetahui pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja.
- c. Untuk mengetahui apakah knowledge sharing dapat memediasi hubungan antara stimulus intelektual dan kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- 2) Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi Bank Jabar Banten, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang telah dimiliki dan meningkatkan

kualitas sumber daya manusia. Serta mengetahui sejauh mana stimulus intelektual dan knowledge sharing berdampak pada kinerja karyawan yang diharapkan hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

