

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen merupakan suatu seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumberdaya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Jika manajemen perusahaan tersebut baik maka tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat pun akan mudah untuk dicapai. Manajemen merupakan ilmu yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi / perusahaan karena dengan adanya Manajemen perusahaan dapat mengatur semua kegiatan yang ada di perusahaan dengan efektif dan efisien, tidak terbayang jika di dalam sebuah organisasi tidak menggunakan Manajemen, maka semua kegiatan tidak akan teratur sama sekali.

Adapun salah satu kajian dalam Manajemen yang sering digunakan dan memiliki peran penting di sebuah perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang biasa disingkat (MSDM). MSDM merupakan ilmu yang digunakan untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga bisa mencapai tujuan bersama secara maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang peranan manusia dalam organisasi maupun perusahaan, baik terhadap sesama karyawan maupun hubungan antara atasan dan bawahan. Menurut (T. Hani Handoko:1988)

Melihat persaingan yang begitu ketat, perusahaan dituntut untuk menghadapi berbagai masalah yang timbul baik dari dalam dan luar perusahaan. Sehingga,

perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Organisasi atau perusahaan akan memenuhi suatu persaingan yang kompleks dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya, sehingga perusahaan/organisasi memerlukan orang-orang yang tangguh. Untuk mengimbangi hal tersebut maka perusahaan perlu menyusun strategi perencanaan yang tepat agar bisa bersaing di dalam dunia bisnis.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang bisa memberikan kinerja terbaiknya untuk organisasi. seorang pemimpin yang sukses adalah ketika seorang pemimpin tersebut mampu menjadi pendorong bagi bawahannya dengan cara menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja pada karyawannya, juga memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan arahan dari seorang pemimpin. oleh sebab itu, gaya kepemimpinan sangat penting dan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap karyawan, namun tidak hanya itu saja diperlukan juga hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang disukai bawahannya, demikian juga sebaliknya bawahan akan termotivasi dengan diterapkannya gaya kepemimpinan tersebut, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan

kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.”

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (dalam Yukl, 2010:290) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999).

Menurut Bass dalam (Yulk 2009:304) Gaya kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Sedangkan Gaya kepemimpinan transformasional menurutnya para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya mereka harapkan. Menurut Bass pemimpin mengubah dan memotivasi bawahannya dengan membuat mereka menyadari akan hasil kerjanya, membujuk untuk lebih mementingkan kepentingan tim daripada kepentingan pribadi, atau dengan mengaktifkan yang lebih tinggi kebutuhan para karyawan.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi. Dalam pengaplikasiannya kedua gaya kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan. Seorang pemimpin dapat menggunakan kedua gaya tersebut sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya. Tidak bisa dipungkiri bahwa organisasi membutuhkan visi, dorongan, komitmen

yang dibentuk oleh pemimpin transformasional, disamping itu organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang bisa memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, dan juga menjelaskan perilaku yang diharapkan sebenarnya.

Menurut Mangkunegara (2005:9), “Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Rahardjo dan Purbudi, 1997:66). Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

PT INTI didirikan sebagai evolusi dari kerja sama PN Telekomunikasi dan Siemen AG pada tahun 1966. Kerja sama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel pada tahun 1968. Pada tahun 1974, bagian ini dipisahkan dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Pendirian Perusahaan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No: 34 tahun 1974 tanggal 23 September 1974 tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Industri Telekomunikasi dan Surat Keputusan

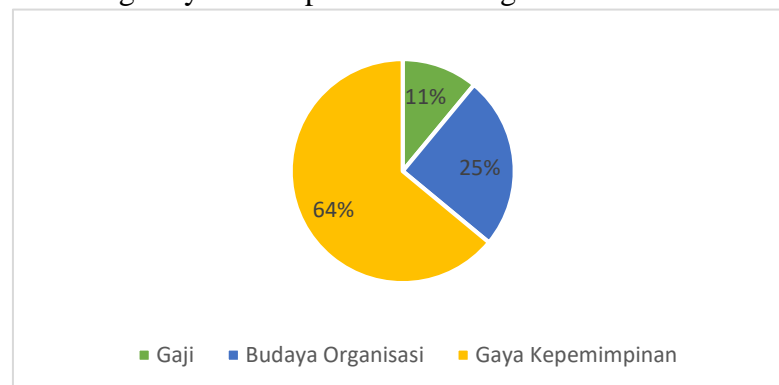
Menteri Keuangan Republik Indonesia No: Kep-1771/MK/IV/12/1974 tanggal 28 Desember 1974 tentang Penetapan Modal Perusahaan Perseroan. Anggaran Dasar Perusahaan dibuat oleh Akta Notaris Pengganti Warda Sungkar Alurmei, S.H., Nomor 322 tanggal 30 Desember 1974 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: Y.A.5/273/10 tanggal 1 Agustus 1975, sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Akta Notaris Muhammad Hanafi, S.H., Nomor: 30 tanggal 19 Juli 2012, dan telah mendapat persetujuan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-40994.A.H.01.02, Tahun 2012 tanggal 27 Juli 2012.

Berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: 036/MPBUMN/1988, PT INTI (Persero) dimasukkan ke dalam kelompok Industri Strategis. Pada tanggal 17 Januari 1998 dikeluarkan sebuah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No: 12 tahun 1998 yang menghilangkan peran departemen teknis dalam mengelola BUMN. Sebagai tindak lanjutnya, pembinaan INTI beralih ke Kementerian Negara Pemandangan BUMN. Pada tahun yang sama BPIS beralih status menjadi sebuah holding company dengan nama PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) atau PT BPIS dan sepuluh BUMN strategis di bawahnya menjadi anak perusahaan. Kondisi ini berakhir pada tahun 2002, dimana PT BPIS dibubarkan pada bulan Maret 2002 sesuai Peraturan Pemerintah Nomor: 52 Tahun 2002. Selanjutnya pengelolaan INTI beralih kembali ke Kementerian Negara Pemandangan BUMN. Adapun jumlah karyawan PT. INTI Sendiri bisa di lihat dari tabel dibawah ini

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT.INTI (Persero)

NO	INDIKATOR	2014	2015	2016	2017
1	Jumlah Karyawan	759	641	600	522
2	Jumlah Mutasi Masuk	105	19	30	12
3	- Jumlah Mutasi Keluar	69	137	81	78
	- Karyawan Pensiun	28	39	19	65
	- Karyawan Resign	23	44	12	12
	- Karyawan Habis Kontrak	16	51	49	1
	- Karyawan PHK	0	1	0	0
	- Karyawan Meninggal	2	2	1	0

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja yang di berikan oleh seorang karyawan dapat dilihat dari gambar di bawah ini :

**Gambar 1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Berdasarkan Gambar diatas diketahui bahwa Gaya kepemimpinan menjadi faktor paling kuat yang mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. INTI Persero Bandung. Berdasarkan jurnal Ilmiah yang peneliti telaah telah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan mengenai gaya kepemimpinan, diketahui

bahwa gaya kepemimpinan yang PT. INTI gunakan yaitu Gaya kepemimpinan Otriter, pada perusahaan ini belum tepat digunakan dengan situasi dan kondisi karyawannya. Sehingga kepemimpinan yang mungkin cocok untuk diterapkan di perusahaan ini bisa jadi gaya kepemimpinan transformasional ataupun gaya kepemimpinan transaksional oleh karena itu penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN"

B. Identifikasi Masalah

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Selain itu Kepemimpinan transformasional juga dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya.

Sedangkan kepemimpinan transaksional mempengaruhi bawahannya dengan adanya transaksi antar atasan dan bawahan, Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai.

Kinerja merupakan cerminan hasil akhir dari suatu pekerjaan karyawan di suatu organisasi yang outputnya sesuai dengan tanggung jawab yang diperintahkan oleh atasannya.

Upaya yang dilakukan PT. INTI (Persero) dalam menerapkan gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu PT. INTI diharapkan bisa menerapkan gaya kepemimpinan tersebut, sehingga karyawan bisa lebih meningkatkan kinerjanya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang yang dipaparkan diatas maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah :

1. Apakah Terdapat Pengaruh antara Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. LEN Industri Persero
2. Apakah Terdapat Pengaruh antara Gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. LEN Industri Persero
3. Apakah Gaya kepemimpinan transformasional dan Gaya Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. LEN Industri Persero

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung
2. Pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung
3. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan PT. INTI (Persero) Bandung

E. Manfaat Penelitian

hasil penelitian ini diharapkan memberikan Kegunaan bagi beberapa pihak, baik yang terlibat maupun tidak terlibat dalam penelitian ini dan pihak-pihak yang lain yang membutuhkan.

1. Bagi Akademik

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi dan bacaan ilmiah sehingga dapat digunakan sebagai acuan penulisan ilmiah atau penelitian dimasa yang akan datang khususnya topik mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Dengan adanya hasil penelitian ini bisa menjadi penambah bahan kajian sebelumnya.

2. Bagi Perusahaan

- a. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan masukan sebagai sumber informasi, dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sebuah perusahaan mengingat penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat mendukung kinerja karyawan lebih baik lagi.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penelitian lanjutan di masa yang akan datang

3. Bagi peneliti

- a. Peneliti dapat mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan, dan mengetahui langsung bagaimana faktor tersebut

mempengaruhi kinerja dengan mengaplikasikannya pada objek penelitian.

- b. Menerapkan mata kuliah yang sudah dipelajari sebelumnya pada dunia kerja yang nyata.

F. Kerangka Pemikiran

Menurut Rivai, dkk. (2013) Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi bawahannya dalam arah dan tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas serta tugas dan kewajiban apa yang harus mereka lakukan. tipe pemimpin ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan, dan memiliki kharisma.

Menurut Bass dan Gibson (dalam pasolong, 2013) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan dari secara orsinil dan imbalan internal. kepemimpinan transformasional terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa bahwa para pemimpin dan bawahannya menaikkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dari motivasi dan moralitas.

Menurut Koontz, *et al.* (1990), Mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, suatu proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan sebuah organisasi dengan kemauan dan antusiasmenya. Dalam arti yang lebih luas yang dikutip dalam Khaerul Umam (2010:270)

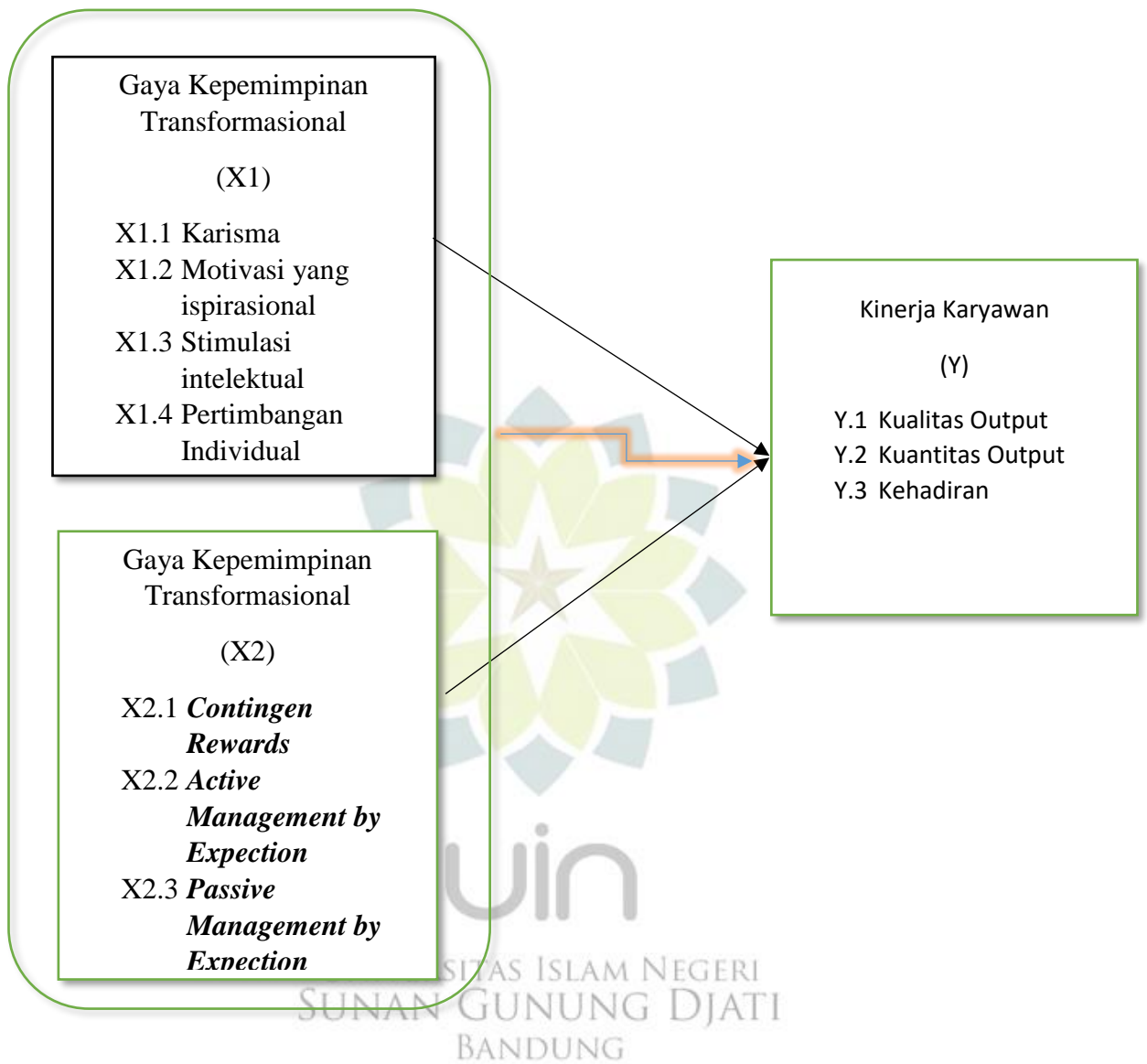
“kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik individu maupun kelompok.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (Yulk, 2009:304) menurutnya para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu hal yang lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan :

Membuat mereka lebih menyadari hasil tugas

1. Membujuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan kepentingan pribadi
2. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.





Gambar 2.1 Model Penelitian

G. Penelitian terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja karyawan diantaranya

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	M. Alif Apriyanto	Pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pada PT. Remaja RosdaKarya	Gaya Kepemimpinan Transaksional, gaya kepemimpinan Transformasional, Produktivitas kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional dan transformasional berpengaruh secara Simultan terhadap produktivitas kerja
2	Asep Budi Satresna	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan		Hasil yang diperoleh dari penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh

				terhadap kinerja karyawan
3	Nursa'adah	Pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada Pegawai di kecamatan Jatinangor	Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
4	Farantia Dindy Devintasar	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan quality of work life sebagai variabel moderasi (Studi Empiris	Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, quality of work life	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan rumah sakit di Kab.

		pada Rumah Sakit di Kabupaten Temanggung)		Temanggung dengan nilai
5	Munawaroh	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru SMP Katolik Wijana Jombang	Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja guru	Gaya kepemimpinan transformasional dan tansaksioanl secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang
6	Martha Andy Pradana	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap pt. mustika		Result observationaling to point out that leaderships styled variable transformational has significant influence for

		bahana jaya, lumajang)		performance to fire an employee
7	Indra Kharis	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang)	Gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, motivasi kerja	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
8	Andri Wijaya	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya kepemimpinan Transaksional, Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai.

				Kepemimpinan transaksional lebih besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pegawai
9	Fifi Nurafiah	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. XYZ di Tangerang	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap Komitmen Organisasi
10	Farah Ayu	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Cianjur	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

				rumah sakit di Kab. Cianjur
--	--	--	--	--------------------------------

H. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1

Ho: Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Ha: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2

Ho: Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

Ha: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hipotesis 3

Ho: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional tidak Berpengaruh positif secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Ha: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional
Berpengaruh positif secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

