

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Setiap perusahaan maupun organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui motivasi kerja, kepemimpinan dan pengembangan karir (Abubakar Watimena, 2007).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan juga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan organisasi demi tercapainya tujuan, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru. Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri

yang tidak meniru ataupun menjiplak. Kepemimpinan yang efektif dapat menggerakkan, mengarahkan dan mendorong orang lain untuk berusaha mengarahkan kemampuannya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang dilakukannya. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Armanu Toyib, 2005). Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong karyawan ke arah pencapaian tujuan yang bermanfaat. Karyawan perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dengan kepemimpinan yang ada. Apabila perilaku tugas dilakukan secara bersama-sama pimpinan dan bawahan dengan derajat yang sama maka cenderung dapat mencapai kinerja dan kepuasan karyawan yang relatif tinggi (Abubakar Watimena, 2007).

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka (Davis and Newstrom, 1995). Iklim organisasi yang buruk akan mempengaruhi para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja menurun, akibatnya dapat mempengaruhi ketegangan dan rasa aman para karyawan dalam bekerja, karena dengan iklim organisasi yang buruk karyawan dalam menjalankan aktivitasnya akan merasa terganggu. Hal tersebut merupakan masalah yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan dalam menjaga iklim organisasi. Suasana kerja dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi individu dalam organisasi yang diwarnai oleh rasa saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai.

Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung dalam memberikan respon terhadap kepemimpinan transformasional. Sedangkan menurut Heater and Bass (1988) bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi, karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambahkan profesionalis dan pengembangan diri.

Kepemimpinan transaksional tidak lepas dari pendapat yang disampaikan oleh Burns yaitu kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi para pengikut (Yukl, 2010). Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan pemimpin tetapi tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl, 2010). Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (Tondok dan Andarika, 2004).

Penelitian ini merujuk dari penelitian yang dilakukan oleh Yehezkiel, Masjaya dan Rosa Anggraeiny (2013) yang meneliti pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah kepemimpinan pada penelitian ini dijabarkan ke dalam variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PB. BPR BKK Kabupaten Demak merupakan merupakan lembaga perbankan milik Pemerintah Daerah Demak dengan kepemilikan modal Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebesar 51% (lima puluh satu persen), Pemerintah Kabupaten/Kota Demak sebesar 49% (empat puluh sembilan persen) (Peraturan Gubernur No. 13/2014). Alasan pemilihan obyek juga didasarkan karena adanya masalah yaitu jumlah pendapatan khususnya pada tahun 2009 – 2013 yang relatif tidak stabil dan dapat dilihat pada tabel 1.1. berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Target dan Realisasi Tabungan Pada**  
**PD. BKK Dempet Kabupaten Demak KPO Kebonagung Tahun 2009 - 2013**

<b>Tahun</b>	<b>Target (dlm ribuan)</b>	<b>Realisasi (dlm ribuan)</b>	<b>Keterangan</b>
2009	37.500.000.000	35.262.281.500	Tidak tercapai
2010	37.500.000.000	38.999.975.518	<b>Tercapai</b>
2011	37.500.000.000	36.890.900.836	Tidak tercapai
2012	37.500.000.000	35.360.197.237	Tidak tercapai
2013	40.000.000.000	42.054.951.879	<b>Tercapai</b>
2014	40.000.000.000	39.175.446.513	Tidak tercapai

*Sumber : PD. BKK Dempet Kabupaten Demak, 2015*

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa adanya masalah yang terjadi pada periode 2009 – 2014 diperoleh bahwa realisasi tabungan pada tahun 2010 dan

2013 tidak mampu mencapai target yang diinginkan pihak manajemen. Hal ini tentunya menjadi masalah yang harus dipecahkan manajemen bank agar keuangan bank mengalami peningkatan yang baik. Kondisi ini memberikan indikasi bahwa PD. BKK Dempet Kabupaten Demak memerlukan kajian terhadap strategi sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan terutama kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara pada pimpinan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan menunjukkan kinerja yang kurang maksimal, seperti ditunjukkan dengan karyawan yang tidak mampu mencapai target yang ditetapkan bank. Kemudian diperoleh informasi juga bahwa karyawan kurang bersungguh-sungguh menjalankan tugasnya, sehingga terjadi pelayanan yang lambat, pimpinan yang kurang tegas dalam mengatur bawahannya karena kurangnya rasa sosialisasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga tidak adanya komunikasi yang baik. Kurangnya peraturan yang mengikat para karyawan juga menjadi salah satu kendala sehingga masalah kedisiplinan kurang bisa diterapkan dengan jelas. Kesemua hal tersebutlah yang semakin jelas berdampak pada kinerja yang kurang maksimal ke bank.

Dalam penelitian ini akan mencoba membahas mengenai pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Obyek penelitian diambil pada karyawan yang masih aktif bekerja di PD. BKK Dempet Kabupaten Demak. Dalam kegiatan operasional bank terdapat masalah atau fenomena yaitu tidak tercapainya target pendapatan yang ditetapkan pihak manajemen bank.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini mengambil judul penelitian yaitu “PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PD. BKK DEMPET KABUPATEN DEMAK”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan karena adanya beberapa masalah yang dihadapi PD. BKK Dempet Kabupaten Demak yang berhubungan dengan kinerja karyawan seperti karyawan sering absen dan disaat istirahat siang karyawan tidak kembali ke perusahaan tepat pada waktunya, karyawan bagian distributor tidak sungguh-sungguh menjalankan tugasnya, sehingga terjadi penundaan pengiriman barang dan hal-hal lain yang sudah disebutkan diatas, maka permasalahan penelitian yang muncul yaitu bagaimana agar kinerja karyawan dapat tercapai ?

Dari permasalahan tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan penelitian yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam kerangka kerja konseptual untuk permasalahan dalam penelitian ini, pertanyaan penelitian tersebut adalah :

- 1) Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ?
- 2) Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transaksional pada PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ?
- 3) Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ?

- 4) Bagaimana kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ?
- 5) Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini antara lain :

- 1) untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.
- 2) untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap gaya kepemimpinan transaksional pada PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.
- 3) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.
- 4) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.
- 5) untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Bank (PD. BKK Dempet Kabupaten Demak)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang baik dan profesional dengan memperbaiki kondisi iklim organisasi dan gaya kepemimpinan.

## 2. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.

## 3. Bagi Pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PD. BKK Dempet Kabupaten Demak.