

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi sekarang ini terjadi perubahan-perubahan pesat pada kondisi perekonomian sehingga menimbulkan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satunya yaitu, bagaimana perusahaan secara responsif menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan tidak hanya pada eksternal namun juga internal perusahaan, salah satunya adalah mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) agar lebih mampu untuk bersaing. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting untuk pengembangan dan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari organisasi atau perusahaan yang memiliki potensi, keterampilan dan kemampuan individu sebagai tenaga kerja, memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkannya.

Kinerja memiliki arti yang cukup penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapatkan perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini pegawai yang berprestasi akan dipromosikan, dikembangkan serta diberi penghargaan atas prestasinya. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana serta mengukur pencapaian prestasi, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja

dan pelaksanaan, memberikan sebuah penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi, serta memastikan bahwa pengambilan keputusan harus dilakukan secara obyektif dalam mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Organisasi mengharapkan kinerja individual yang maksimal untuk mendapatkan pencapaian keunggulan perusahaan, karena pada dasarnya kinerja individual atau kelompok akan mempengaruhi kemajuan perusahaan. Kriteria kinerja yang baik akan menuntut sumber daya manusia untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Perilaku ini tidak hanya mencakup pekerjaan yang sesuai dengan standar job description saja namun juga harus memberikan perusahaan lebih dari yang diharapkan. Perilaku ini cenderung lebih melihat sumber daya manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya.

Kemajuan perusahaan juga ditentukan oleh loyalitas sumber daya manusia. Dalam sebuah perusahaan jika tingkat perpindahan SDMnya tinggi akan mengganggu jalannya aktifitas kerja, sebab di dalam suatu perusahaan setiap SDM akan menempati posisinya dan mengerjakan pekerjaannya masing-masing sehingga kekosongan terhadap suatu posisi akan memperlambat jalannya pelaksanaan pekerjaan.

Komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan tidak akan tumbuh begitu saja apabila kondisi dan perlakuan dalam perusahaan terhadap karyawan

tidak ikut mendukungnya. Apabila suatu perusahaan mengalami keadaan dimana (komitmen) loyalitas karyawannya rendah atau mengalami penurunan maka sudah seharusnya jika perusahaan mengadakan introspeksi diri mengenai faktor- faktor yang mungkin menjadi penyebabnya.

Jika tingkat perpindahan SDM yang tinggi akan merugikan perusahaan baik dari segi waktu, segi tenaga maupun segi biaya. Hal ini menyebabkan perusahaan akan melakukan penarikan karyawan baru lagi, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia baru yang akan menggantikan posisi yang kosong. Selain itu tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan merugikan perusahaan, karena karyawan tersebut telah dibekali dengan berbagai ketrampilan dan pengembangan selama mempersiapkan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Seorang pimpinan dalam memberdayakan sumber daya manusia umumnya terbentur pada kendala untuk meningkatkan loyalitas sumber daya manusia itu sendiri, sehingga memerlukan suatu pendekatan khusus dalam penataan kemampuan kerja sumber daya manusia. SDM akan tergerak melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin jika pemimpin perusahaan dapat memberikan contoh dan membuat suasana menjadi kondusif.

Prasetyo (2008) dalam Muhammad Dzulkifli (2013) gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dibuat untuk mengintegrasikan sebuah tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Seorang pemimpin yang efektif harus cepat tanggap

terhadap perubahan serta mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya agar mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat dan cepat. Pimpinan yang mampu memberdayakan SDM nya dengan baik akan membuat sumber daya manusia merasa dihargai, dibutuhkan dan merasa puas sehingga dengan sendirinya akan tumbuh loyalitas (komitmen) dari pegawai itu sendiri baik kepada pimpinan maupun perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat para pegawai yang memiliki potensi besar dalam pekerjaannya bersikap setia, memberikan performa terbaik dan membantu organisasi untuk meraih tujuannya serta memajukan organisasi ditempat ia bekerja.

Dalam memajukan organisasi diperlukan analisis dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi karena setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya sehingga budaya diyakini dapat memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan serta nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007 dalam Taurisa dan Intan, 2012)

Kekuatan budaya perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik, karena anggapannya bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang

menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para sumber daya manusia sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Berbeda dengan penelitian Syauta et al. (2012) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya meskipun semakin kuat budaya pada perusahaan diterapkan tidak berarti akan meningkatkan kinerja karyawan.

“(Organizational culture influence test (X1) to employee performance (Y2), obtained path coefficient of 0.081, t calculation value of 0.990 and p-value of 0.322. Because the t calculation lower than t table of 1.96 and alpha of 5% (0.05), p-value was higher than alpha of 0.05, indicated no significant influence between organizational culture (X1) to employee performance (Y2). It shoed that no enough empirical evidence to accept hypothesis (H1) that the stronger organizational culture able to improve the employee performance).”

Salah satu organisasi yang membutuhkan penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak (SPBU). Sebagai perusahaan di bidang produk dan jasa yang melayani masyarakat secara luas maka penerapan gaya kepemimpinan yang benar akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas tenaga kerja dalam melayani masyarakat. Jika atasan tidak memberikan motivasi dan memberi contoh kepemimpinan yang baik maka tenaga kerja pun diragukan akan memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, dampaknya akan dirasakan sendiri oleh perusahaan tersebut, seperti citra yang buruk dan ketidakstabilan organisasi.

PT Sidorejo Makmur Sentosa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyalura bahan bakar minyak (BBM) atau sering disebut Stasiun Pengisian Bahan Bakar (SPBU). Hampir seluruh sumber daya alam yang bekerja pada perusahaan tersebut harus mempunyai tingkat sosialisasi yang tinggi karena setiap harinya harus berhadapan dengan konsumen. Perusahaan tersebut mendirikan SPBU yang terletak di Mranggen Kabupaten Demak tahun 2012 dan pada tahun 2013 mendirikan satu cabang SPBU baru yang terletak di Karangawen.

Dua cabang SPBU milik PT Sidorejo Makmur Sentosa dipimpin oleh pemilik (*owner*) dan juga sebagai manajer. Sebagai pemilik, manajer, sekaligus pemimpin dalam perusahaan harus dapat memosisikan diri dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif maka ruang lingkup kerja mengenai apa yang bisa mereka capai,

kemudian memobilisasi organisasi itu untuk berubah kearah visi baru tersebut (Werren Bennis *and* Burt Nanus, 2006 dalam Daswati 2012). Tidak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Saat menjadi pimpinan seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya dan dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya serta menghargai fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi. Sedangkan saat menjadi manajer harus menghargai stabilitas, keteraturan, dan efisiensi sehingga tidak terpengaruh perasaan pribadi untuk menghindari adanya resiko. Serta saat menjadi pemilik (*owner*) seseorang harus memiliki rasa komitmen, kepercayaan diri yang tinggi, dan disiplin karena sehingga usaha yang sedang dijalankan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Budaya organisasi yang dibiasakan di dalam PT Sidorejo Makmur Sentosa salah satunya dengan membiasakan diri untuk terbuka dengan atasananya. Setiap selesai mengerjakan tugas, SDM akan dikumpulkan untuk diberi motivasi dan diberi kesempatan berpendapat mengenai pekerjaan yang telah dijalankannya. Selain itu setiap individu ditanya oleh atasan satu per satu mengenai kritik dan saran SPBU tersebut.

Sumber daya manusia yang bekerja pada dua SPBU tersebut bekerja dengan sistem kontrak 1 tahun. Sebagian besar SDM yang telah habis masa kontraknya lebih memilih untuk memperpanjang masa kontraknya. Sejauh ini alasan SDM untuk tidak memperpanjang masa kontraknya dikarenakan telah lulus study S1 sehingga ingin mendapatkan perkerjaan yang lebih baik. Selain itu ada

juga yang hamil, dikarenakan dalam kontrak disebutkan bahwa SDM yang hamil tidak boleh melanjutkan untuk bekerja di SPBU.

Namun beberapa tahun terakhir ini kinerja karyawan di SBPU PT Sidorejo Makmur Sentosa mengalami penurunan salah satunya jarang melakukan 3S (salam, sapa, dan senyum) yang merupakan standar kerja dari Pertamina dan terdapat karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja misalnya terlambat masuk kerja. Pada SPBU PT Sidorejo Makmur Sentosa masih kurang dalam pengawasan dari pimpinan SPBU secara langsung karena pemimpin tidak selalu berada di perusahaan perusahaan sehingga masih banyak ruang bagi karyawan untuk melakukan kecurangan dan pertukaran informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan juga menjadi sedikit terhambat.

TABEL 1.1
DATA PENJUALAN BBM PT SIDOREJO MAKMUR SENTOSA TAHUN 2012-2016

| No | Cabang SPBU | Jumlah Penjualan BBM (kiloliter/bulan) | | | | |
|----|------------------------|--|---------|---------|---------|---------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | SPBU Cabang Mranggen | 813.3 | 940.65 | 1089.82 | 1264.15 | 1423.44 |
| | Presentase kenaikan | - | 13,53 % | 13,68% | 13,79% | 11,19% |
| 2 | SPBU Cabang Karangawen | - | 903.27 | 1042.86 | 1206.32 | 1396.87 |
| | Presentase kenaikan | - | - | 13,38% | 13,55% | 13,64% |

Sumber: PT Sidorejo Makmur Sentosa

Dari tabel 1.1 di atas pada SPBU cabang Mranggen tahun 2016 hanya mengalami sedikit kenaikan penjualan BBM dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2015 ke tahun 2016 pada SPBU Cabang Mranggen

kenaikan penjualan hanya sebesar 11,19%. Jumlah tersebut tidak sesuai dengan harapan perusahaan karena kenaikan kendaraan bermotor setiap tahun meningkat 12%. Hal tersebut diduga karena citra SPBU yang buruk akibat adanya karyawan bagian operator yang melakukan kecurangan dengan mencuri ukuran bensin. Jadi konsumen dirugikan dengan takaran bensin yang tidak sesuai dengan jumlah yang dibeli.

Dengan adanya pemantauan dan aktivitas pengendalian oleh pemilik kepada pengelola, maka fungsi pengendalian internal terhadap kinerja SDM yang sedang bekerja semakin terkendali. Pimpinan SPBU terkadang juga kurang menyadari betapa pentingnya dan berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan misalnya pemimpin kurang memberikan motivasi dan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diangkat dari fenomena, maka rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada PT. Sidorejo Makmur Sentosa”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi?

4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia
5. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
6. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi.
7. Mendiskripsikan dan menganalisis kepemimpinan etis terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi.

1.4 Maanfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Pengembangan sumber daya manusia mengenai model sosial berbasis pendidikan berkaitan dengan status sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai referensi pengambilan keputusan di PT Sidorejo Makmur Sentosa dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi.