

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan yang ditunjukkan dari peningkatan produktivitas kerja menjadi orientasi setiap perusahaan, bahkan terdapat sejumlah perusahaan yang mengalihkan lokasi pabrik dalam meningkatkan produktivitas. Sebagaimana hasil penelitian Yeh dan Hong (2012) yang menyebutkan: “*Many Taiwanese manufacturers have moved to mainland China in order to reduce labor cost and increase productivity.*” Dalam pendapat tersebut dinyatakan bahwa sejumlah perusahaan dari negara Taiwan melakukan relokasi pabrik ke negara China dengan tujuan menurunkan biaya buruh dan meningkatkan produktivitas.

Fenomena tersebut menggambarkan begitu pentingnya peningkatan kinerja karyawan sehingga perusahaan rela untuk melakukan investasi besar untuk meningkatkan produktivitas. Meskipun demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak harus dilakukan dengan merelokasi usaha, namun juga bisa dilakukan dengan cara lain karena terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Yeh dan Hong (2012) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh metode kepemimpinan. Terdapat berbagai metode kepemimpinan yang dinilai mampu memotivasi karyawan dalam bekerja. Salah satu diantara metode kepemimpinan tersebut adalah metode kepemimpinan transaksional. Tipikal dari kepemimpinan menurut Belasen dan Frank (2012) adalah model kepemimpinan yang fokus pada pertukaran antara pimpinan dan karyawan. Arti dari pertukaran ini adalah tipikal kepemimpinan yang memposisikan “*take and give*” dalam bekerja, dimana karyawan akan mendapatkan penghargaan hanya ketika karyawan bisa mencapai target kerja. Demikian halnya dengan pendapat Howell dan Merenda (1999) dalam Yeh dan Hong (2012:51) bahwa kepemimpinan transaksional dipahami sebagai

proses pertukaran antara keuntungan dan standar orientasi, artinya bahwa karyawan akan mendapatkan keuntungan (balas jasa) ketika karyawan mampu mencapai standar kerja yang ditetapkan.

Kepemimpinan transaksional ini masih banyak diberlakukan oleh perusahaan yang ditunjukkan dari berbagai bentuk penghargaan yang diterima karyawan ketika karyawan meraih sebuah prestasi dan jika karyawan tidak berprestasi maka karyawan tidak mendapatkan penghargaan atau perhatian khusus dari pimpinan. Fenomena kepemimpinan transaksional juga terjadi di PT Pesona Permai Indah yang berlokasi di Bajawa Flores Nusa Tenggara Timur. Perusahaan ini bergerak dalam kontraktor jalan dengan mempekerjakan 116 karyawan tetap. Fenomena kepemimpinan transaksional didasarkan pada sistem penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen perusahaan yaitu karyawan akan ditetapkan sebagai karyawan berprestasi jika karyawan terbukti bekerja lebih baik dibandingkan karyawan yang lain.

Selain kepemimpinan transaksional, secara teori variabel yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Carmeli dan Freund, (2004). Menurut sumber ini, bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja maka akan mencurahkan kemampuan dan konsentrasinya dalam bekerja dan hal ini mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Fenomena kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan kajian dengan melakukan survei kepuasan kerja karyawan untuk mengidentifikasi kuat lemah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan hasil penelitian Djati dan Khusaini (2003) bahwa faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasional karyawan. Penelitian menjelaskan adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan mempunyai prestasi kerja lebih tinggi karena melalui komitmen yang

kuat maka karyawan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Karyawan dengan komitmen organisasional tinggi menilai bahwa tidak ada yang lebih penting dari hasil kerja sehingga hal ini mempengaruhi kinerja karyawan.

Pemilihan obyek PT Pesona Permai Indah didasarkan pada peningkatan fenomena kinerja karyawan selama enam bulan pertama Tahun 2014. Data yang menunjukkan peningkatan kinerja karyawan berdasarkan data internal perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1.

Data Kinerja Karyawan 6 Proyek Pertama Tahun 2014  
PT Pesona Permai Indah

No	Proyek Jalan	Spesifikasi Proyek			Penyelesaian (hari) (b)	Jumlah karyawan (c)	Rasio (a:b)/c
		Panjang (m) (a)	Lebar (m)	ketebalan (cm)			
1	Riung-Danga	2000	6	4	12	100	1,667
2	Jalan Kota Mbay	1800	6	4	7	100	2,571
3	Bajawa-Boba	4000	6	4	20	100	2,000
4	Riung-Mbay	1400	6	4	6	100	2,333
5	Mbay-Ende	6500	6	4	27	100	2,407
6	Bajawa-Ende	3400	6	4	14	100	2,429

Sumber: Internal PT Pesona Permai Indah

Rasio di atas adalah rasio penyelesaian kerja karyawan per hari dalam satuan meter. Pada proyek Riung-Danga diketahui rasio karyawan adalah sebesar 1,667 artinya bahwa setiap karyawan setiap hari mampu menyelesaikan peningkatan jalan sepanjang 1,667 meter. Kemampuan tersebut meningkat pada proyek kedua yaitu proyek peningkatan jalan dalam kota Mbay. Pada proyek ketiga mengalami penurunan dibandingkan proyek pertama, meskipun demikian pada proyek-proyek selanjutnya terlihat adanya peningkatan rasio karyawan.

Berdasarkan data tersebut, secara umum terdapat peningkatan kinerja karyawan berdasarkan rasio karyawan. Pada

awal tahun 2014, juga terdapat perubahan gaya kepemimpinan, dimana sebelumnya tidak ada kebijakan untuk memberikan bonus kepada karyawan yang dinilai berprestasi, namun pada tahun 2014 ditetapkan ketentuan bahwa karyawan yang berprestasi akan mendapatkan bonus. Seiring dengan kebijakan tersebut, ternyata membawa dampak pada peningkatan kinerja, sehingga diidentifikasi adanya hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Sedangkan menurut teori-teori di atas, bahwa peningkatan kinerja juga disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional maka penelitian ini akan mengkaji pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Pada PT Pesona Permai di Bajawa Nusa Tenggara Timur.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka permasalahan penulisan skripsi ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur?
2. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur?
3. Apakah komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Pesona Permai Indah di Bajawa Nusa Tenggara Timur.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis  
Meningkatkan pengetahuan penulis mengenai berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya dilihat dari kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional.
2. Manfaat Praktis  
Memberikan masukan kepada manajemen PT Pesona Permai Indah mengenai pengaruh dari kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Terhadap kinerja karyawan sebagai bahan evaluasi untuk pengambilan kebijakan yang diperlukan.

## **1.5. Sistematika Skripsi**

Sistematika penyusunan dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

### **BAB 1 : Pendahuluan**

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika skripsi.

### **BAB 2 : Tinjauan Kepustakaan**

Pada bab ini diuraikan tentang penelitian terdahulu, landasan teori yang meliputi: kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Dalam bab ini juga akan disajikan hubungan antar variabel, model penelitian, serta hipotesis penelitian..

### **BAB 3 : Metode Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan mengenai cara untuk melakukan kegiatan penelitian, antara lain : desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, teknik analisis data, dan prosedur pengujian hipotesis.

### **BAB 4 : Analisis dan Pembahasan**

Pada bab ini diuraikan tentang profil responden, deskripsi data, dan hasil pembahasan.

### **BAB 5 : Simpulan dan Saran**

Bab ini akan menggaris bawahi temuan hasil penelitian dan memberikan saran berhubungan dengan temuan penelitian.