**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Dalam pasal 33 UUD 1945, Indonesia menganut sistem ekonomi nasional yang didasarkan pada demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan untuk menggapai cita-cita luhur yaitu negara yang adil, makmur, dan sejahtera. Kesejahteraan merupakan salah satu tujuan utama bangsa Indonesia dengan memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang ada sehingga tercipta perekonomian nasional yang baik. Pelaku ekonomi yang diharapkan untuk mengelola sumber daya tersebut adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Koperasi dan Swasta.

Pasca-reformasi, pengelolaan BUMN diatur dalam Ketetapan MPR Nomor IV/MPR/1999 tentang: (1) penataan BUMN secara efisien, transparan, dan profesional; (2) penyehatan BUMN yang berkaitan dengan kepentingan umum; dan (3) mendorong BUMN yang tidak berkaitan dengan kepentingan umum untuk melakukan privatisasi dipasar modal. Untuk melaksanakan Ketetapan MPR tersebut, diterbitkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN terdiri dari tiga bagian, yaitu: (1) Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero adalah BUMN berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau minimal 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dengan tujuan utama mengejar keuntungan. (2) Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang pasar modal. (3) Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan (Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN).

Berdasarkan *master plan* Kementerian BUMN tahun 2010-2014, maka visi Kementerian BUMN yaitu mewujudkan BUMN sebagai instrumen negara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat berdasarkan mekanisme korporasi, sedangkan misi BUMN adalah 1) Meningkatkan kualitas pengelolaan BUMN yang semakin transparan dan akuntabel; (2) Meningkatkan peran BUMN untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan pendapatan negara; (3) Meningkatkan kualitas pelaksanaan penugasan pemerintah untuk pelayanan umum; (4) Meningkatkan peran BUMN dalam usaha keperintisan; (5) Meningkatkan peran BUMN dalam rangka pengembangan UMKM; (6) Meningkatan peran BUMN untuk percepatan pelaksanaan prioritas pembangunan nasional.

Untuk mewujudkan visi dan misinya, maka Perusahaan BUMN dalam melakukan usahanya dibagi dalam beberapa sektor usaha,yaitu sektor pertanian, pertambangan dan energi, telekomunikasi, konstruksi, sarana prasarana angkutan, asuransi, perbankan dan industri pertahanan. Berdasarkan data empirik dari perusahaan BUMN maka terlihat bahwa kinerja keuangan perusahaan BUMN sektor Industri Pertahanan terlihat paling kecil dan fluktuatif bila dibandingkan dengan sektor lain. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.1 dibawah ini.

**Gambar 1.1.**

 **Kinerja Keuangan Perusahaan BUMN Tahun 2008 s/d 2011**

Sumber: Laporan Perusahaan BUMN, diolah oleh peneliti

Berdasarkan data empirik tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian di perusahaan BUMN pada sektor industri pertahanan.

Dalam rangka pemberdayaan industri pertahanan nasional guna peningkatan kemandirian dan modernisasi alutsista TNI diterbitkan Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan. Sebelum undang-undang tentang industri pertahanan diratifikasi oleh DPR dan pemerintah, maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 42 Tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan. Adapun tugas Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) yaitu : (a) merumuskan kebijakan nasional yang bersifat strategis di bidang industri pertahanan, (b) mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengendalian kebijakan nasional industri pertahanan, (c) mengkoordinasikan kerjasama luar negeri dalam rangka memajukan dan mengembangkan industri pertahanan dan (d) melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan industri pertahanan. Dalam Perpres tersebut menjelaskan tentang peran, visi dan misi Badan Usaha Milik Negara Industri Pertahanan (BUMNIP). Visi utama BUMNIP adalah menjadikan industri pertahanan dalam negeri berdaya saing tinggi dan mampu memenuhi kebutuhan alutsista, sarana pertahanan dan peralatan keamanan dalam negeri serta sebagai *leading sector* dalam mencapai kemandirian alutsista TNI. Sedangkan misi utama BUMNIP adalah : (1) Memenuhi kebutuhan dasar TNI (Matra Darat, Laut dan Udara), (2) Menguasai teknologi dan mempunyai akar industri dalam negeri, (3) Mengembangkan sumber daya manusia yang mumpuni dan kreatif, dan (4) Membangun jaringan melalui kerja sama strategis dengan mitra luar negeri maupun dalam negeri. Adapun tujuan BUMNIP adalah: (1) Mengejar keuntungan, (2) Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, (3) Mengoptimalkan pemberdayaan industri pertahanan, (4) Mendukung dan memenuhi kebutuhan alutsista TNI, (5) Membangun sistem korelasi antara kekuatan cluster industri pertahanan yang berdaya saing. Perusahaan BUMN Industri Pertahanan yang mendapatkan prioritas dalam kebijakan revitalisasi industri pertahanan adalah PT.Pindad, PT.Dahana, PT.Inti, PT. LEN Industri , PT. Dirgantara Indonesia, dan PT. PAL.

Perusahaan BUMN Industri Pertahanan dalam beberapa tahun terakhir mempunyai masalah terkait dengan belum optimalnya kinerja perusahaan, yaitu pendapatan usaha dalam kurun waktu tahun 2008 – 2011 mengalami fluktuasi seperti terlihat dalam gambar 1.2.

Berdasarkan gambar 1.2. tersebut maka salah satu penyebab dari fluktuasinya pendapatan usaha perusahaan BUMN Industri Pertahanan adalah karyawan belum melaksanakan kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya dan tidak sesuai dengan tujuan dan harapan manajemen perusahaan. Hal tersebut berarti kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum optimal sesuai yang diharapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan | 2008 (Jt Rp) | 2009 (Jt Rp) | 2010 (Jt Rp) | 2011 (Jt Rp) |
| PT. Pindad | 564.908,72 | 1.007.102,66 | 1.105.833,65 | 1.265.861,93 |
| PT. Dahana | 505.634,10 |  536.481,15 |  490.275,25 |  635.512,10 |
| PT. DI | 557.471,30 |  502.662,20 | 1.081.599,15 | 1.125.809,25 |
| PT.Inti | 762.359,07 |  612.861,68 |  647.814,88 |  723.117,24 |
| PT.LEN | 501.212,16 |  893.638,92 |  957.646,94 | 1.384.027,58 |

**Gambar 1.2.**

 **Pendapatan Usaha Perusahaan BUMNIP Tahun 2008 s/d 2011**

Sumber: Laporan Perusahaan BUMNIP, diolah oleh peneliti

Salah satu penyebab belum optimalnya kinerja karyawan tersebut adalah ditandai dengan masih terjadinya fluktuasi produktivitas karyawan dan belum optimalnya nilai sasaran kinerja individu. Berdasarkan data empiris bahwa produktivitas kerja karyawan perusahaan BUMNIP selama periode waktu tahun 2008 s/d 2011 sangat variatif,seperti terlihat dalam gambar 1.3.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan | 2008(juta/orang) | 2009(juta/orang) | 2010(juta/orang) | 2011(juta/orang) |
| PT. Pindad | Rp. 200,61 | Rp 400,95 | Rp. 380,18 | Rp. 544,69 |
| PT. Dahana | Rp. 894,93 | Rp. 978,98 | Rp. 907,92 | Rp.1.201,34 |
| PT. DI | Rp. 195,26 | Rp. 178,50 | Rp. 391,88 | Rp. 410,13 |
| PT.Inti | Rp.1.045,76 | Rp. 861,97 | Rp. 933,45 | Rp.1.054,10 |
| PT.LEN | Rp.1.020,80 | Rp.1.850,18 | Rp.2.063,89 | Rp.3.068,79 |

 **Gambar 1.3.**

 **Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan BUMNIP**

 **Tahun 2008 s/d 2011**

 Sumber: Laporan Perusahaan BUMNIP, diolah oleh peneliti

Gambar 1.3 diatas menggambarkan bahwa produktivitas kerja karyawan perusahaan BUMNIP selama periode waktu tersebut sifatnya fluktuatif.

 Sesuai data empiris tentang penilaian kinerja karyawan yang didasarkan pada nilai Sasaran Kerja Individu (SKI) berupa hasil kerja individu (pengaturan kerja, kualitas kerja, kecepatan, ketelitian), kondisi penampilan kerja individu (integritas, inisiatif, kerjasama, penampilan diri, organisasi kerja, pemanfaatan waktu) dan nilai *Key Performance Indicator* (KPI). Nilai rata-rata SKI karyawan perusahaan BUMNIP periode tahun 2008-2011 menunjukkan angka yang variatif seperti terlihat pada gambar 1.4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Perusahaan | Nilai SKI |
| 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1 | PT. Pindad |  76,72 | 76,24 | 75,78 |  76,85 |
| 2 | PT. Dahana |  86,34 | 87,21 | 86,90 |  87,45 |
| 3 | PT. DI |  88,10 | - | - |  - |
| 4 | PT. Inti |  75,99 | 73,17 | 78,20 |  71,29 |
| 5 | PT. LEN |  85,75 | 87,88 | 86,69 |  88,20 |

 **Gambar 1.4**

 **Daftar Nilai Sasaran Kerja Individu (SKI)**

**Karyawan Perusahaan BUMNIP Periode Tahun 2008-2011**

Sumber : Laporan Perusahaan BUMNIP, diolah oleh peneliti

Gambar 1.3 diatas menunjukkan bahwa nilai SKI karyawan perusahaan BUMNIP pada periode waktu 2008 - 2011 belum optimal dan sifatnya fluktuatif, bahkan sejak tahun 2009 - 2011 PT.DI tidak memberlakukan penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi kinerja karyawan seperti ini, jika tidak ditangani secara serius dan berkesinambungan oleh pimpinan perusahaan akan berdampak pada kinerja perusahaan. Fenomena yang terjadi di perusahaan BUMN Industri Pertahanan mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut belum melaksanakan kerja secara optimal, kurang disiplin, dan belum sepenuhnya mematuhi peraturan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti terkait variabel kinerja karyawan perusahaan BUMNIP di Jawa Barat. Belum optimalnya kinerja karyawan perusahaan BUMNIP tercermin dari hasil penelitian pendahuluan (*preliminary research*) yang dilakukan peneliti dengan memberikan kuesioner kepada 50 karyawan BUMNIP di Jawa Barat berdasarkan sistem pengambilan sampel secara *cluster proportional random sampling* terkait dengan variabel kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian pendahuluan terkait dengan kinerja karyawan BUMNIP di Jawa Barat dapat dilihat pada gambar 1.5 di bawah ini.

3,56

3,79

3,86

3,73

3,92

 **Gambar 1.5**

 **Kinerja Karyawan Perusahaan BUMNIP di Jawa Barat**

Sumber : Hasil *Preliminary Research*, 2012

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa dimensi disiplin merupakan dimensi terendah dari lima dimensi dari variabel kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gouzali Saydam (2005) yang menyatakan bahwa karyawan yang

melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi

perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Perusahaan memiliki kinerja baik jika perusahaan tersebut memiliki kinerja karyawan yang tinggi, artinya kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan meningkat, sebaliknya jika kinerja karyawan tidak baik maka kinerja perusahaan juga akan mengalami penurunan (Sutanto, 2010).

Agar kinerja perusahaan selalu menunjukkan trend kenaikan yang positif, maka para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional yang dibebankan kepadanya sehingga karyawan tersebut mempunyai pola pikir yang baik,selalu bekerja keras dengan waktu yang ditargetkan, disiplin, jujur dan memiliki loyalitas tinggi serta penuh dedikasi untuk keberhasilan tugas dan pekerjaan yang diembannya. Karyawan yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya maka secara signifikan tentu akan menghasilkan keluaran berupa kinerja karyawan yang tinggi, namun sebaliknya jika karyawan tersebut kurang optimal dalam melaksanakan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut dipastikan kurang baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2004), Ostroff (2003) dan Brahmansari (2008).

Berdasarkan data empirik dan kajian teoritis tentang kepegawaian di perusahaan BUMNIP yang telah dijelaskan diatas maka secara normatif aturan dan kebijakan di BUMNIP yang terkait dengan kepegawaian adalah penerapan disiplin kerja. Penerapan disiplin kerja harus diaplikasikan di lapangan oleh para karyawan perusahaan BUMN termasuk dilingkungan BUMNIP. Penerapan disiplin telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN Bab IX pasal 87 ayat 3 yang menyebutkan bahwa: “Serikat pekerja wajib memelihara keamanan dan ketertiban dalam perusahaan, serta meningkatkan disiplin kerja”. Di sisi lain pihak manajemen perusahaan BUMNIP juga telah seoptimal mungkin menerapkan tata kelola dengan baik seperti yang tersurat dalam Keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Prinsip tata kelola perusahaan BUMN sesuai standar, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, bertanggung jawab dan kewajaran.

Bila dikaitkan dengan fenomena yang ada mengenai data empirik kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum optimal yang ditandai dengan masih terjadinya fluktuasi produktifitas kerja karyawan dan masih belum optimalnya hasil kinerja karyawan berdasarkan nilai Sasaran Kerja Individu (SKI), maka diindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan BUMN Industri Pertahanan tersebut dalam bekerja belum mendapatkan kepuasan kerja seperti yang diharapkan.

Robbins (2003) menyatakan bahwa ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara diantaranya yaitu *exit (*ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku meninggalkan organisasi), *voice* (ketidakpuasan ditunjukkan melalui diskusi aktif dengan pimpinan,saran perbaikan dan berbagai bentuk aktivitas dengan demonstrasi untuk mendapatkan hak sesuai harapan)*, loyalty* (ketidakpuasan karyawan ditunjukkan dengan pasif dan optimis mempercayai manajemen akan melakukan hal yang benar) dan *neglect* (ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan pasif dengan membiarkan kondisi semakin buruk).

Jumlah karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat tahun 2008 – 2011, seperti terlihat pada gambar berikut :

**Gambar 1.6**

**Jumlah Karyawan Perusahaan BUMNIP di Jabar Tahun 2008 -2011**

 Sumber : Laporan Serikat Pekerja Perusahaan BUMNIP di Jabar, diolah peneliti

Berdasarkan gambar 1.6 diatas menunjukkan jumlah karyawan perusahaan BUMNIP pada periode tahun 2008-2011 menunjukkan penurunan yang signifikan akibat adanya karyawan yang keluar dari perusahaan. Fenomena dilapangan dan hasil wawancara dengan Kadiv MSDM BUMNIP di Jawa Barat, para karyawan menyuarakan ketidakpuasan kepada pihak manajemen perusahaan terkait dengan melakukan diskusi dengan para pimpinan dan ada sebagian karyawan melakukan aksi demo untuk menyuarakan pendapat tentang ketidakpuasannya pada perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian pendahuluan (*preliminary research*) yang dilakukan peneliti dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 karyawan berdasarkan sistem pengambilan sampel secara *cluster proportional random sampling*. Adapun hasil *preliminary research* terkait variabel kepuasan kerja seperti terlihat pada gambar 1.7.

3,61

3,43

3,02

4,06

 **Gambar 1.7**

 **Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan BUMNIP di Jawa Barat**

Sumber : Hasil *Preliminary Research*, 2012

Gambar di atas menunjukkan bahwa faktor finansial merupakan dimensi terendah dari tiga dimensi dari variabel kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja di perusahaan BUMNIP di Jawa Barat masih kurang optimal.

Kinerja akan meningkat apabila kepuasan karyawan terpenuhi, seperti hasil penelitian Morison (2007), “Karyawan akan memberikan yang terbaik apabila mereka juga mendapatkan terbaik dari perusahaan”. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ostroff yang dikutip oleh oleh Surya dan Haedar (2005), “ Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan”.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dalam melaksanakan kerja yang diembannya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dessler dalam Handoko (2000) yang menyatakan “Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja”. Organ (2002) dalam penelitiannya menyatakan “Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan asumsi bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga memperoleh yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja”. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2003) ditemukan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Semakin terpenuhinya dan meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang memadai akan memacu semangat dan kreatifitas dalam bekerja sehingga menunjukkan kinerja yang baik (Sedermayanti,2009).

Menurut beberapa peneliti dan teori, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, sedangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah bagaimana penerapan kepemimpinan dilaksanakan di suatu perusahaan. Menurut hasil penelitian Burn (2001), “Seorang pemimpin yang kompeten yaitu pemimpin yang mampu mendorong para pegawainya untuk selalu memberikan informasi yang transparan guna keakuratan dalam pengambilan keputusan dan selalu berhasil mendorong karyawan untuk selalu menerapkan akuntabilitas dalam perusahaan.

Pemimpin perusahaan BUMNIP harus memandang organisasi perusahaannya sebagai suatu sistem organisasi modern untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu panjang dengan melibatkan partisipasi aktif para karyawanya. Isu pokok yang terjadi di Indonesia yaitu organisasi-organisasi yang *profit oriented* baik swasta maupun BUMN belum sepenuhnya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan, padahal organisasi-organisasi bisnis adalah ujung tombak setiap negara dalam persaingan globalisasi (Garten, 2001).

Berdasarkan observasi peneliti di perusahaan BUMNIP di Jawa Barat diperoleh permasalahan kepemimpinan yang biasanya muncul di perusahaan BUMNIP di Jawa Barat yaitu kukuhnya pimpinan dalam menerapkan kebiasaan lama dan bukan karena pengaruh dinamika pasar yang berlangsung saat ini, tetapi para pemimpin atau manajer seringkali mengabaikan hal ini dan justru terpaku dengan perilaku yang dibawanya, kurang mengantisipasi dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari - hari dalam upaya menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat.

Dalam situasi dan kondisi lingkungan strategis baik regional maupun global yang bersifat dinamis dan senantiasa mengalami perubahan yang cepat, maka diperlukan pemimpin yang mampu melakukan perubahan (transformasional) untuk menciptakan suasana yang kondusif dan kreatif bagi para karyawannya. Kepemimpinan transformasional mampu mengubah situasi dan lingkungan dengan memberikan motivasi dan melalui komunikasi yang inspirasional terhadap para karyawan sehingga lingkungan kerja dan bisnis menjadi kondusif untuk berkinerja tinggi. Menurut Djoko (2006), kepemimpinan yang cocok untuk organisasi atau perusahaan yang sedang melakukan transformasi dan menginginkan kinerja tinggi yaitu kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang berkarakter transformasional mampu mempengaruhi orang lain untuk berubah dan mengubah situasi dan lingkungan dengan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mengubah keadaan transedental menuju kondisi yang lebih baik.

Praktek gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Risambessy, 2011 dan Rizan,2005).

Berdasarkan hasil *preliminary research* yang dilakukan di BUMNIP Jawa Barat dengan cara menyebarkan kuesioner terkait Kepemimpinan transformasional yang disebarkan sebanyak 50 orang karyawan dengan sistem pengambilan sampel secara *cluster proportional random sampling*. Adapun hasil penelitian pendahuluan terhadap variabel kepemimpinan transformasional seperti terlihat pada gambar 1.8.

3,28

3,59

3,61

3,88

 **Gambar 1.8**

**Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan BUMNIP Jawa Barat**

 Sumber : Hasil *Preliminary Research*, 2012

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa perhatian individu merupakan dimensi terendah dari empat dimensi variabel kepemimpinan transformasional.

Selain kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komitmen karyawan merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Djati dan Khusaini (2003), komitmen karyawan bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepeduliannya terhadap organisasi dengan prestasi kerja yang tinggi.

Penguatan komitmen karyawan merupakan faktor yang sangat penting karena komitmen karyawan menjadi isi, jiwa dan perilaku anggota organisasi. Proses transformasi organisasi dan semua proses perubahan dalam organisasi harus disadari oleh para anggota organisasi, karena pada hakekatnya perubahan tersebut dapat memberikan dampak positif bagi anggota organisasi jika anggota organisasi tetap berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Hackett dan Guinon dalam Sopiah (2008), karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu ia lebih puas dengan pekerjaan dan tingkat absensinya menurun. Sedangkan menurut Spector dan Carsten ( 2005), dampak yang ditimbulkan jika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Truckenbrodt (2000) menyatakan kuat lemahnya komitmen karyawan pada organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi, dan tinggi rendahnya tingkat absensi kerja karyawan. Hal serupa disampaikan oleh Koch yang dikutip oleh Sopiah (2008) bahwa karyawan yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi dan meningkatnya kelambanan kerja.

Berdasarkan data empirik dari laporan pihak manajemen perusahaan BUMNIP di Jawa Barat berupa data tingkat absensi atau ketidakhadiran karyawan perusahaan BUMNIP yang menunjukkan prosentase yang cukup tinggi dan sifatnya fluktuatif dalam periode waktu tertentu, seperti terlihat pada gambar 1.9, maka diindikasikan bahwa komitmen karyawan perusahaan BUMNIP cenderung masih belum optimal. Kecenderungan masih lemahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan BUMNIP dimana mereka bekerja dapat memberikan dampak yang kurang baik terhadap produktifitas kerja yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan | 2009 | 2010 | 2011 |
| PT.Pindad | 14,88% | 11,16%  | 9,40% |
| PT.Dahana | 10,39% | 12,20% | 13,91% |
| PT.DI | 9,91% | 11,22% | 13,30% |
| PT.Inti | 10,40% | 11,84% | 8,16% |
| PT.LEN  | 10,90% | 10,46% | 10,10% |

**Gambar 1.9**

 **Rekapitulasi Absensi/ Ketidakhadiran Karyawan**

 **Perusahaan BUMNIP Tahun 2009 s/d 2011 (dalam %)**

Sumber : Laporan Perusahaan BUMNIP, diolah oleh peneliti

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan seperti terlihat pada gambar 1.10 bahwa komitmen berkelanjutan merupakan dimensi yang terendah dari tiga dimensi dari variabel komitmen karyawan. Hasil penelitian pendahuluan dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 karyawan perusahaan BUMNIP di Jawa Barat secara *cluster proportional random sampling*.

3,99

2,87

3,39

 **Gambar 1.10**

 **Komitmen Karyawan di Perusahaan BUMNIP Jawa Barat**

Sumber : Hasil *Preliminary Research*, 2012

Selain kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja, juga yang tidak kalah pentingnya adalah motivasi. Motivasi sebagai pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Tinggi dan rendahnya motivasi seseorang mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya prestasi yang diraih. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang maka secara psikologis pasti orang tersebut memiliki faktor yang mendorong melakukan perbuatan tersebut. Motivasi sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Jika para karyawan memiliki motivasi rendah untuk bekerja, baik secara personal maupun bekerja sama dengan rekannya bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya jika para karyawan memiliki motivasi tinggi maka hal tersebut dapat menjadi jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Problem yang dihadapi oleh perusahaan BUMNIP adalah menurunnya motivasi kerja dalam diri karyawan. Hal ini dikarenakan oleh semakin meningkatnya volume kerja setiap tahun sedangkan jumlah karyawan yang tersedia terbatas sehingga hal ini memicu tingkat kemalasan karyawan. Dengan tingkat kemalasan yang tinggi terjadilah penumpukan pekerjaan sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan laporan dari pihak manajemen perusahaan BUMNIP, bahwa jam kerja hilang cukup tinggi, seperti terlihat pada gambar 1.11.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Perusahaan |  2009 (Jam) |  2010 (Jam) |  2011(Jam) |
| PT. Pindad |  40.940 |  79.335 |  37.587 |
| PT. Dahana |  10.380 |  11.910 |  12.564 |
| PT. DI |  258.531 |  320.434 |  400.735 |
| PT. Inti |  41.640 |  42.718 |  40.108 |
| PT. LEN  |  41.080 |  38.636 |  34.399 |

**Gambar 1.11.**

 **Rekapitulasi Jam Hilang Kerja Karyawan Perusahaan BUMN**

 **Industri Pertahanan Tahun 2009-2011 (Dalam Jam)**

Sumber : Laporan Perusahaan BUMNIP, diolah oleh peneliti

Hal ini mengindikasikan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya masih belum optimal. Jika hal ini tidak mendapat perhatian serius oleh pihak manajemen perusahaan dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas pada tahun-tahun berikutnya sehingga berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan seperti terlihat pada gambar 1.12, bahwa kebutuhan untuk kekuasaan merupakan dimensi yang terendah dari tiga dimensi variabel motivasi. Hasil penelitian pendahuluan dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 orang karyawan perusahaan BUMNIP di Jawa Barat secara *cluster proportional random sampling*.

3,12

4,12

3,90

 **Gambar 1.12**

 **Motivasi Karyawan di Perusahaan BUMNIP Jawa Barat**

Sumber : Hasil *Preliminary Research*, 2012

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi para karyawan maka akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan (Challagalla dan Shervani,2006;Jurkeiwick , 2001 dan Smith et.al. 2003).

 Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jones (2003),” Para pekerja yang kurang termotivasi dalam bekerja maka mereka akan memulai reaksinya dengan tindakan-tindakan ringan, seperti datang terlambat sebelum beralih ke tindakan yang lebih berat yaitu absen dan pada akhirnya keluar dari perusahaan”. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2000) dalam penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Pimpinan manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena dan pendapat para peneliti yang telah diungkapkan diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan BUMNIP di Jawa Barat relatif masih belum optimal, begitu juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan belum sesuai harapan, serta komitmen karyawan terhadap organisasi pada taraf belum optimal, kecenderungan motivasi masih belum tinggi dan kepemimpinan transformasional belum kuat dilaksanakan. Dengan demikian, diduga kurang optimalnya kinerja karyawan pada perusahaan BUMNIP disebabkan oleh belum meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan salah satu penyebab belum meningkatnya kepuasan kerja diduga karena belum kuatnya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, belum tingginya komitmen karyawan dan belum meningkatnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Atas dasar praduga tersebut, maka fokus penelitian yang akan dilakukan yaitu kurang optimalnya kinerja karyawan dikarenakan kepuasan kerja karyawan belum sesuai harapan, sedangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan diperlukan adanya kepemimpinan transformasional yang kuat, meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan motivasi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang masalah tersebut dengan judul penelitian: **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Karyawan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat”.**

* 1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pimpinan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum menunjukan perilaku kuat dalam menerapkan gaya kepemimpinan.
2. Masih adanya perilaku pimpinan yang kurang komunikatif terhadap karyawan
3. Komitmen para karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum sepenuhnya optimal kepada perusahaan.
4. Karyawan masih menunjukkan kurang peduli terhadap karyawan lain
5. Motivasi karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum tinggi.
6. Kepuasan kerja belum sepenuhnya dirasakan oleh karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan.
7. Karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum sepenuhnya melaksanakan kerja secara optimal.
8. Kerjasama antara sesama karyawan masih kurang maksimal.
9. Belum tercipta kesadaran dikalangan karyawan BUMN Industri Pertahanan dalam meningkatkan produktifitas.
10. Kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum optimal dalam mendukung visi dan misi perusahaan.
11. Evaluasi kinerja karyawan masih belum berjalan sesuai yang diharapkan.
12. Karyawan masih menunda waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
13. Program pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya diterapkan dengan baik.
14. Karyawan belum menunjukkan sikap dan perilaku produktif.
15. Karyawan belum optimal dalam menunjukkan perilaku disiplin.
16. Manajemen perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum melaksanakan perbaikan secara optimal untuk meningkatkan kinerja.
17. Masih adanya karyawan yang melakukan praktek – praktek yang tidak sesuai peraturan dalam pengelolaan BUMN Industri Pertahanan.
18. Permintaan kebutuhan alutsista baik dari dalam negeri (TNI) maupun negara lain selalu meningkat.
19. Persaingan perusahaan industri pertahanan di dunia semakin kompetitif
20. Manajemen perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum melaksanakan kegiatan bisnis secara profesional.
21. Kinerja perusahaan BUMN Industri Pertahanan relatif belum optimal
22. Tata kelola perusahaan BUMN Industri Pertahanan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan optimal.
	1. **Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut diatas, peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut :

1. Fenomena yang dikaji dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja karyawan akibat belum terpenuhinya kepuasan kerja sehingga berdampak pada belum optimalnya kinerja perusahaan BUMN Industri Pertahanan. Sedangkan kajian pada penelitian ini menekankan pada pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2. Variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah :

 a. Variabel *independen*: kepemimpinan transformasional, komitmen

 karyawan dan motivasi.

 b. Variabel *intervening*: kepuasan kerja.

 c. Variabel *dependen*: kinerja karyawan

3. Lokasi perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Indonesia yang terdapat di Jawa Barat yaitu PT. Pindad, PT. Dahana, PT. Inti dan PT. LEN. Sedangkan yang di Jawa Timur yaitu PT. PAL dan satu divisi munisi yang merupakan salah satu bagian divisi produksi dari PT. Pindad. Penelitian yang dilakukan peneliti hanya difokuskan di Jawa Barat dengan alasan sebagian besar lokasi perusahaan BUMNIP berada di Jawa Barat yaitu 5 dari 6 perusahaan BUMNIP di Indonesia atau dengan tingkat prosentase 83,33%.

4. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling berupa *proportional cluster stratified random sampling*.

5. Teknik analisa dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM)

* 1. **Perumusan Masalah.**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah menjadi dua bagian, yaitu rumusan masalah yang bersifat deskriptif dan verifikatif sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
2. Bagaimana komitmen karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
3. Bagaimana motivasi karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
4. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
5. Bagaimana Kinerja karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
6. Seberapa besar kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
7. Seberapa besar kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
8. Seberapa besar komitmen karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
9. Seberapa besar motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
10. Seberapa besar kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
	1. **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam tentang kepemimpinan transformasional pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam tentang komitmen karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam tentang motivasi pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam tentang kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam tentang kinerja karyawan pada perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
6. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam seberapa pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
7. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam seberapa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
8. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam seberapa pengaruh komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
9. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam seberapa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
10. Untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis lebih dalam seberapa besar kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan BUMN Industri Pertahanan di Jawa Barat.
	1. **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
	1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu manajemen dan dapat mempertajam serta memperkaya terhadap hasil penelitian terdahulu tentang manajemen khususnya masalah kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
	2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi konfirmasi dan tanggapan terhadap teori-teori yang menjelaskan penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
	3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak yang dapat memperkaya khasanah teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Manfaat Praktis

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para *stakeholder* dan pemerintah sebagai dasar untuk membuat kebijakan dibidang industri pertahanan yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan BUMN Industri Pertahanan dalam meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional, komitmen karyawan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan strategis dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Jawa Barat Tahun 2011 dijabarkan dalam tabel berikut :

 **Tabel 1.1**

**Kepuasan Kerja Karyawan Tahun 2011**

**Perusahaan BUMNIP di Jawa Barat**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Perusahaan | Rekapitulasi (%) |
| Cukup | Puas | Sangat Puas |
| 1 | PT. Pindad | 30 | 45 | 25 |
| 2 | PT. Dahana | 31 | 44 | 25 |
| 3 | PT. DI | 33 | 43 | 24 |
| 4 | PT. Inti | 36 | 41 | 23 |
| 5 | PT. LEN | 37 | 42 | 21 |

Sumber : Laporan Serikat Pekerja Karyawan Perusahaan

 BUMNIP di Jawa Barat, diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMNIP di Jawa Barat tahun 2011 menunjukkan perasaan puas namun belum optimal dan masih perlu ditingkatkan.