

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran strategis sumber daya manusia yang dimilikinya, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki perusahaan untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan itu sendiri. Sehingga perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. PT.Mentari Agung Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pengembangan perumahan di sekitar wilayah Bandung. Bersaing dalam bisnis tersebut tentunya bukan tanpa hambatan, intensitas persaingan yang semakin ketat akibat bertambahnya jumlah pengembang yang sama pada lokasi yang berdekatan.

Suasana persaingan yang ketat akan menuntut perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya khususnya sumber daya manusia yang dimilikinya. Akan tetapi memiliki karyawan yang berkinerja tinggi bukan pekerjaan mudah, tetapi merupakan suatu proses yang sinergis antara karyawan dan manajemen perusahaan. Manajemen PT.Mentari Agung Mandiri telah

melakukan upaya-upaya strategis untuk meningkatkan kinerja karyawannya, namun fakta yang ditemukan dilapangan masih belum memenuhi harapan perusahaan.

Hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan PT.Mentari Agung Mandiri pada Hari Sabtu Februari 2017 menunjukkan adanya permasalahan dalam kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh salah satu elemen penting dari kinerja karyawan yakni menyangkut kuantitas pekerjaan yang masih rendah. Berkaitan dengan kuantitas pekerjaan manajemen perusahaan menyebutkan tidak tercapainya target penjualan yang telah direncanakan, misalnya yang ada di Divisi Marketing ditargetkan mampu menjual produk perusahaan 5 unit rumah perbulan, namun realisasinya rata-rata hanya 1-2 unit per bulan. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan pencapaian target dan realisasi pekerjaan dari karyawan divisi marketing.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan PT. Mentari Agung Mandiri
Periode 2012-2016

Bulan	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Januari	12	9	27	16	12
Februari	15	7	22	13	10
Maret	15	8	19	10	10
April	19	12	19	17	11
Mei	17	12	23	15	12
Juni	23	22	32	16	8
Juli	12	10	24	11	7
Agustus	12	6	19	16	7
September	12	11	26	16	20
Oktober	10	55	13	14	15
November	20	15	17	19	10
Desember	14	39	25	15	13
Realisasi	181	206	266	178	135
Target	300	300	300	300	300
%	60.3	68.7	88.7	59.3	45.0

Sumber : PT.Mentari Agung Mandiri, 2017

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah capaian pekerjaan yang mampu dihasilkan karyawan dalam lima tahun terakhir mengalami penurunan. Hal ini dapat menjadi indikasi adanya penurunan kinerja karyawan pada divisi marketing yang merupakan ujung tombak perusahaan. Hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan PT.Mentari Agung Mandiri pada Hari Sabtu Februari 2017 juga menunjukkan bahwa terdapat indikasi masih kurang baiknya kinerja dari karyawan tidak hanya pada Divisi Marketing saja tetapi juga pada divisi-divisi yang lainnya. Tabel 1.2 dibawah ini menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan untuk semua divisi yang ada di PT.Mentari Agung Mandiri Bandung Tahun 2016.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
PT.Mentari Agung Mandiri

No.	Indikator Penilaian	Skor
1	Pencapaian target	68
2	Ketepatan waktu	71
3	Kehadiran	65
4	Kerjasama	67

Sumber : PT.Mentari Agung Mandiri Bandung, 2016

Kriteria

Istimewa : 80-100

Baik : 70-79

Cukup : 60-69

Rendah : < 50

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja karyawan berdasarkan beberapa indikator masih berada pada katagori cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih bermasalah dan membutuhkan upaya-upaya perbaikan yang komprehensif. Untuk memperkuat hasil evaluasi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, penulis melakukan pra survey pada karyawan dengan menyebarkan kuesioner secara acak kepada 15 orang karyawan.

Pernyataan dalam kuesioner berkaitan dengan indikator-indikator yang dijadikan ukuran kinerja karyawan. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 dibawah ini :

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan
PT.Mentari Agung Mandiri

Indikator	Jawaban Responden							
	Sangat Baik		Baik		Kurang Baik		Tidak Baik	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan	2	13.3	4	26.7	7	46.7	2	13.3
Kesesuaian hasil kerja dengan standar kualitas yang ditetapkan	1	6.7	5	33.3	8	53.3	1	6.7
Ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan	2	13.3	6	40.0	5	33.3	2	13.3
Kehadiran	1	6.7	7	46.7	7	46.7	0	0.0
Kemampuan kerjasama dengan unit kerja lain	3	20.0	5	33.3	6	40.0	1	6.7
Rata-rata		12.0		36.0		44.0		8.0

Sumber : Hasil PraSurvey, Maret 2017

Tabel 1.3 menunjukkan tanggapan responden atas beberapa indikator yang dijadikan ukuran dalam penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil tanggapan responden mayoritas atau sebanyak 52% menyatakan kurang baik dan sisanya sebanyak 48% menyatakan baik. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa kinerja karyawan perusahaan masih bermasalah. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan, penulis melakukan pra survey kepada 15 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.4.

**Tabel 1.4 Hasil Pra Survey
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor	Jawaban Responden				Skor
	SS	S	TS	STS	
Kepemimpinan	4	10	1	0	48
Kompensasi	4	8	1	2	44
Motivasi	5	5	4	1	44
Lingkungan kerja	1	4	8	2	34
Budaya organisasi	4	7	4	0	45
Rata-rata					43

Sumber : Hasil PraSurvey Februari 2017

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa tingkat kesetujuan karyawan terhadap sejumlah faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja dan hasil penilaian karyawan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor yang dianggap dominan mempengaruhi kinerjanya. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut mengingat kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan determinan penting dari kinerja karyawan.

Kepemimpinan sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan yang berorientasi profit karena dengan adanya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Kepemimpinan merupakan sebuah proses, melibatkan pengaruh dan muncul di dalam kelompok dengan melibatkan tujuan bersama.

Keberhasilan seorang pemimpin ditandai dengan keberhasilan karyawannya atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sebagian besar keinginan untuk bekerja lebih produktif itu terletak dari bawahan itu sendiri, namun tidak terlepas juga dari bagaimana pengaruh

pemimpinnya. Hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis Hari Sabtu Februari 2017 dengan beberapa karyawan didapat informasi bahwa : (1) Komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan seperlunya sehingga peran pimpinan dalam memberikan arahan, bimbingan dan pemecahan masalah pekerjaan masih rendah. (2) Sebagian besar perintah yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan masih bersifat instruksi, karyawan dituntut untuk mencari, melaksanakan dan mengambil keputusannya sendiri dengan dukungan fasilitas yang terbatas, pimpinan hanya menerima laporan.

Penurunan kinerja karyawan juga diakibatkan oleh masih rendahnya implementasi budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan lain. Jika budaya organisasinya lemah maka akan mudah membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lainnya, kesetiaan kelompok juga akan lebih setia daripada kepada perusahaan yang ia tinggali. Karakteristik dari pada budaya organisasi itu sendiri mencakup inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal-hal kecil, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas dan kontrol.

Nilai-nilai tersebut berdasarkan pengamatan belum tergambar secara nyata dalam denyut kehidupan karyawan PT.Mentari Agung Mandiri dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Secara spesifik hasil wawancara dengan pihak manajemen PT.Mentari Agung Mandiri pada bulan Januari 2017 menunjukkan bahwa terdapat indikasi belum kuatnya budaya organisasi pada PT.Mentari Agung Mandiri. Kondisi ini terlihat dari inovasi karyawan masih

sangat kurang, masih banyak karyawan yang menunggu dan tergantung pada perintah pimpinan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu pula tingkat keagresifan karyawan dan penekanan pada hasil kerja yang masih rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut kedalam suatu penelitian tugas akhir dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Mentari Agung Mandiri”.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja dari karyawan masih rendah, yakni kuantitas pekerjaan tidak tercapai.
2. Kerjasama dalam melakukan pekerjaan secara tim masih rendah.
3. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan seperlunya.
4. Sebagian besar perintah yang diberikan masih bersifat instruksi.
5. Budaya organisasi sudah termuat dalam panduan tata nilai perusahaan, belum diimplementasikan dengan baik oleh karyawan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah, maka didapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan pada PT.Mentari Agung Mandiri
2. Bagaimana budaya organisasi pada PT.Mentari Agung Mandiri
3. Bagaimana kinerja karyawan PT.Mentari Agung Mandiri
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis :

1. Kepemimpinan pada PT.Mentari Agung Mandiri
2. Budaya Organisasi pada PT.Mentari Agung Mandiri
3. Kinerja karyawan PT.Mentari Agung Mandiri
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, dan memberikan pengetahuan mengenai variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan yang

diimplementasikan pada perusahaan pengembang perumahan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- a) Peneliti dapat mengetahui kinerja karyawan perusahaan
- b) Peneliti dapat mengetahui kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan
- c) Peneliti dapat mengetahui budaya organisasi
- d) Sebagai bekal bagi penulis untuk menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional

2. Bagi perusahaan

Memberikan informasi terhadap pengambilan keputusan bagi pimpinan guna membentuk budaya organisasi yang baik dimasa depan dengan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian dibidang yang sama.

4. Kegunaan Akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus Universitas Pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan yang bermanfaat.