

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan perdagangan bebas yang secara bertahap mulai dilaksanakan permulaan abad ke-21 pada negara – negara kawasan Asia Tenggara, Asia Pasifik sampai akhirnya dapat diberlakukan secara internasional, telah disepakati oleh para pemimpin negara maju dan negara berkembang termasuk Indonesia. Tingkat persaingan di abad ke-21 semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas, seperti AFTA (*Asian Free Trade Area*), APEC (*The Asia Pacific Economic Cooperation*), NAFTA (*North America Free Trade Area*), hal ini ditandai dengan ditandatanganinya berbagai macam persetujuan bilateral maupun multilateral yang pada intinya untuk mendukung persaingan bebas dalam perdagangan, seperti GATT (*General Agreement on Tarif and Trade*), Eropa bersatu (*European Union*) dan sebagainya (Dermawan, 2006). Memasuki tahun 2016 bangsa Indonesia akan menghadapi pasar bebas *Asean Economic Community* atau MEA (Masyarakat Ekonomi Asean).

Dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis dan cenderung sulit diprediksi pada era global saat ini, organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi sehingga organisasi akan berjalan efektif dan efisien yang akan berdampak pada peningkatan daya saing organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu modal penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi organisasi, dan juga meningkatkan kesejahteraan pemilik, karyawan dan masyarakat sekitar organisasi berdiri

(Wibowo, 2014). Untuk mencapai hal ini membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang cakap, terampil, berkeahlian, tanggap terhadap perubahan yang biasa dikenal dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Rivai (2014) menyatakan keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan sangat penting karena peran strategis sumber daya manusia sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional organisasi.

PT. Waruna Nusa Sentana berkedudukan di jalan Bagan Deli Lama, Belawan adalah perusahaan yang bergerak di bidang galangan kapal (*shipyard company*) berdiri sejak tahun 1990 merupakan salah satu perusahaan galangan kapal yang ada di Provinsi Sumatera Utara. Saat ini PT. Waruna Nusa Sentana memiliki 6 *dry dock* (dok) dengan kapasitas mulai dari 1.000 sampai dengan 50.000 *deadweight tonnage* (DWT) yang menjadikan PT. Waruna Nusa Sentana sebagai salah satu perusahaan galangan kapal terbesar di Indonesia. (Hasil wawancara dengan Direktur PT. Waruna Nusa Sentana, Oktober 2015).

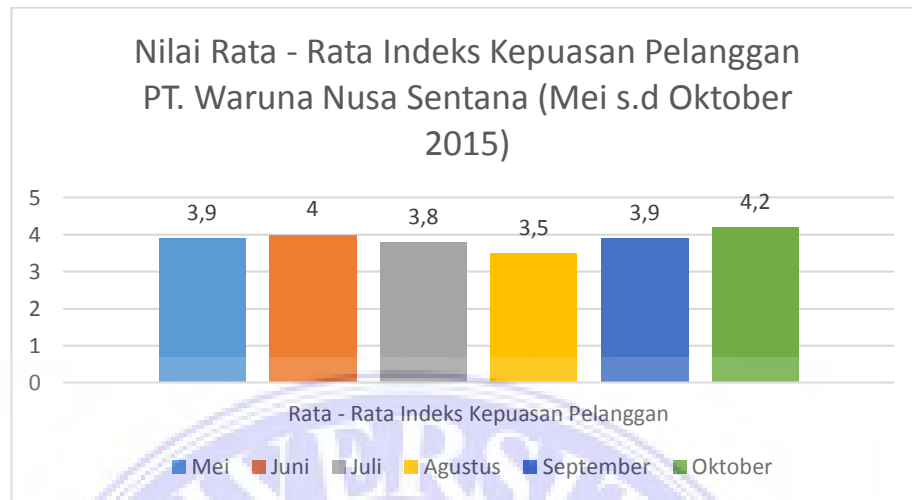
Pengguna jasa galangan kapal PT. Waruna Nusa Sentana meliputi berbagai perusahaan nasional maupun internasional seperti PT. Pertamina, PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, Wilmar Group, PT. Kaltim Prima Coal, PT. Semen Indonesia, Tbk, CNOOC, Shipload Maritime PTE LTD. Untuk mengantisipasi peningkatan kebutuhan akan jasa galangan kapal yang terus meningkat PT. Waruna Nusa Sentana saat ini sedang membangun *dry dock* yang ke-7 dengan kapasitas

120.000 DWT yang diperkirakan selesai pada akhir tahun 2017 (Hasil wawancara dengan Direktur PT. Waruna Nusa Sentana, Oktober 2015).

Memasuki tahun 2015, PT. Waruna Nusa Sentana menghadapi berbagai macam tantangan baik dari internal maupun eksternal. Seperti pergantian di tataran *top management* yaitu *general manager* galangan yang selama ini berperan penting dalam membawa perusahaan tumbuh dan berkembang, permintaan perusahaan pemilik kapal (*Shipping Company*) yang melakukan *docking* menuntut berbagai sertifikasi yang harus dimiliki baik oleh perusahaan maupun sumber daya manusia di dalam perusahaan, seperti sertifikasi ISO 9001 mengenai sistem manajemen mutu dan sertifikasi OHSAS 18001 mengenai standar kesehatan dan keselamatan kerja. Tantangan yang sulit dihadapi saat ini berasal dari internal perusahaan sendiri yaitu belum optimalnya kinerja karyawan (Hasil wawancara dengan Kepala Departement HR & GA PT. Waruna Nusa Sentana, November 2015).

Belum optimalnya kinerja karyawan ditandai dengan masih fluktuatifnya *delay* jadwal *undocking* yang tidak sesuai dengan kesepakatan dengan pemilik kapal yang diwakili oleh *Owner Surveyor* (OS), hal lain yang menandai belum optimalnya kinerja dengan belum tercapainya tingkat kepuasan yang *excellent* (maksimal) dari *Owner Surveyor* (OS) yang merupakan wakil dari pemilik kapal yang sedang di *docking*. Hal ini dibuktikan dari data rata – rata indeks kepuasan pelanggan mulai bulan Mei sampai dengan Oktober tahun 2015.

Nilai rata – rata atas indeks kepuasan pelanggan PT. Waruna Nusa Sentana tercermin dari gambar 1.1 dibawah ini :



Gambar 1.1. Nilai Rata – Rata Indeks Kepuasan Pelanggan Bulan Mei s.d Oktober Tahun 2015 (Sumber: Laporan Produktivitas Galangan, diolah oleh Peneliti).

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang galangan kapal (*shipyard company*) indikator keberhasilan kinerja yang paling utama adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan *docking* (perbaikan) kapal. Dengan waktu *docking* yang tepat maka *dock space* dapat direncanakan dan dikelola guna perbaikan kapal – kapal yang sudah direncanakan. Ketidaktepatan jadwal *docking* sebuah kapal akan membawa dampak kepada perubahan rencana atau jadwal *docking* kapal berikutnya dan hal ini akan berakibat buruk terhadap kepuasan pelanggan (*shipping company*) dan reputasi perusahaan.

Fluktuasi *delay* jadwal *undocking* PT. Waruna Nusa Sentana tercermin dalam tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Jumlah Proyek Versus Delay Schedule Undocking Mei s.d Oktober Tahun 2015

Bulan	Jumlah Proyek <i>On Schedule</i>	Jumlah Proyek Tidak Sesuai <i>Schedule</i>	Total Jumlah Proyek	Persentase Ketidak Ketepatan Jadwal Undocking
Mei	2	1	3	33%
Juni	2	0	2	0%
Juli	3	1	4	25%
Agustus	1	1	2	50%
September	2	1	3	33%
Oktober	2	1	3	33%
Rata – Rata				29%

Sumber : Laporan Produktivitas Galangan, diolah oleh Peneliti

Berdasarkan fenomena yang telah diungkapkan diatas menunjukkan bahwa kinerja PT. Waruna Nusa Sentana masih belum optimal. Wibowo (2014) mengemukakan kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang berada di dalam organisasi tersebut karena kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat terlihat dari pencapaian organisasi, dengan kata lain suatu organisasi akan dapat tumbuh dan berkembang jika didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Sejalan dengan pendapat ini Suntoro (dalam Tika, 2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Simamora (2001) kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh para ahli yang dilihat dari sudut pandang masing – masing. Namun secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi kerja atau hasil kerja dari seorang karyawan baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja karyawan pada organisasi penting dicermati perkembangannya karena kinerja karyawan secara menyeluruh akan memberikan gambaran umum terhadap kinerja organisasi (Aulia, 2011). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun luar dirinya (Wibowo, 2014).

Belum optimalnya kinerja karyawan pada PT. Waruna Nusa Sentana diduga disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang belum secara optimal dalam mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kartono (2005) menyatakan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan pernyataan tersebut Bass *et.al*, Locander *et.al*, serta Yammarino *et.al* (dalam Mariam, 2009) menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Wibowo (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka

memberikan penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Kepemimpinan yang dapat mengubah (mentransformasi) kinerja karyawan dan organisasi dari yang belum optimal menjadi karyawan dan organisasi yang berkinerja baik dibutuhkan jika organisasi ingin maju dan berkembang. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam melukiskan suatu visi mengenai keadaan masa depan yang diharapkan dan mengkomunikasikannya dengan suatu jalan yang menyebabkan para pengikut percaya kepada visi transformasi organisasi sehingga perubahan tersebut bernilai untuk diupayakan (Wirawan, 2014).

Hughes *et. al* (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Yukl (2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para

pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka akan melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang diduga menyebabkan belum optimalnya kinerja disebabkan motivasi kerja para karyawan yang belum maksimal dalam menghadapi tuntutan dan tekanan kerja yang semakin kompleks. Menurut (Wijono, 2014) motivasi kerja memberi sumbangan besar terhadap kinerja. Sejalan dengan pendapat Wijono, Wibowo (2014) menyatakan motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Sebab jika memiliki motivasi kerja yang tinggi maka karyawan dapat bekerja dengan mandiri, penuh tanggung jawab dan minimum supervisi dari pimpinan.

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner dan Kinicki, 2001). Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan (Rivai, 2014).

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pembahasan mengenai motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari kinerja atau *job performance*, bila motivasi kerja rendah maka kinerja akan rendah meskipun kemampuan karyawan ada dan baik. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana karyawan tersebut dapat menggunakan kemampuannya untuk *performance* yang tinggi (Waluyo, 2015).

Sejalan dengan Waluyo, Mangkunegara (2006) berpendapat motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Banyak pakar yang memberikan pengertian atau konsep tentang motivasi kerja dengan menggunakan ungkapan bahasa berbeda – beda, namun makna yang dikandung dalam ungkapan tersebut sama yaitu bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi untuk memengaruhi pekerja dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wayan, 2015).

Motivasi sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Jika 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. (Saptono, 2014).

Wayan (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rizky Putra (2011) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan, hasil dari penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan.

Berdasarkan penjelasan dan pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Waruna Nusa Sentana.

1.1. 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 pada PT. Waruna Nusa Sentana. Kajian pada penelitian ini menekankan pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
2. Peneliti hanya memfokuskan 3 variabel yaitu; kepemimpinan transformasional (X_1) dan motivasi kerja (X_2) sebagai variabel bebas. Sedangkan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana ?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana ?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana ?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan

organisasi serta memperkaya hasil penelitian terdahulu khususnya yang mengkaji masalah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan memberi konfirmasi dan tanggapan terhadap teori – teori dalam penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi semua pihak yang dapat memperkaya khasanah teori dalam psikologi industri dan organisasi

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada manajemen PT Waruna Nusa Sentana sebagai dasar untuk membuat kebijakan perusahaan yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen PT. Waruna Nusa Sentana dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan oleh manajemen PT. Waruna Nusa Sentana dalam pengambilan keputusan strategis dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan.