

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi merupakan fenomena baru akibat perkembangan atau peningkatan kegiatan ekonomi dan bisnis antar negara-negara di dunia. Keadaan ini ditandai dengan adanya perubahan-perubahan pesat dibidang organisasi secara keseluruhan, sehingga menyebabkan tuntutan baru untuk para pelaku organisasi agar dapat mengimbangi adanya perubahan tersebut dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Perkembangan organisasi dan industri yang pesat dewasa ini tidak lepas dari pentingnya unsur sumber daya manusia didalam organisasi dan industri karena sumber daya manusia adalah salah satu faktor pelaku dari semua kegiatan yang ada dalam organisasi dan industri sehingga untuk dapat mencapai tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan sumber daya manusia untuk menggerakkan organisasi ke arah yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM nya, dengan demikian betapa penting peran strategis pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi, berhasil tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan sangatlah dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang kompeten, mempunyai kinerja yang bagus dan disiplin dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Menurut Gomes (2003:3), manajemen sumber

daya manusia adalah suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal, sehingga pencapaian tujuan perusahaan yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri bisa maksimal.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Pors, 2008). Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

PT Madubaru PG PS Madukismo yang berlokasi di daerah kabupaten Bantul Provinsi DIY mempunyai usaha pokok pabrik gula dan pabrik alkohol spiritus madukismo dengan potensi dan peluang pengembangan usaha yang

potensial masih memiliki kesempatan tumbuh dan berkembang menjadi suatu perusahaan agro industri yang berbasis tebu dan dikelola secara profesional dan inovatif menghadapi persaingan bebas di era globalisasi dengan petani sebagai mitra sejati.

Sumber daya yang ada dalam organisasi seperti PT Madubaru PG PS Madukismo akan mempengaruhi berhasilnya suatu organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi, baik sumber daya manusia maupun modal. Disamping itu faktor yang sangat berperan yaitu faktor kepemimpinan. Pekerjaan bawahan sangat ditentukan pengaruh pimpinan artinya pekerjaan bawahan tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi anak buah.

Karena sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi disatu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996: dalam Sunarsih, 2001).

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (Mardiana, 2014) berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999:44-45). Menurut Hasibuan (2006:216) gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para karyawan lebih terpacu dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass et. al, 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Abdul Rashid et.al, 2003). Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi, Sami,et al. (2011). Terciptanya kepuasan kerja didukung oleh budaya organisasi dan gaya

kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan dapat diterima oleh seluruh karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Toto (2006), kepuasan kerja merupakan konsep praktis yang penting, karena merupakan hasil atau dampak dari keefektifan *performance* dan kesuksesan bekerja. Sedangkan menurut Locke dalam Saleem, et al. (2010), kepuasan kerja adalah keadaan emosional sukacita atas peran dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Agar kepuasan kerja selalu konsisten maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja, kinerja, dan budaya organisasi (Liu & Ramsey, dalam Abbas, Ahmad, dan Taiebeh, 2013), dan budaya organisasi adalah faktor dasar dari terciptanya kepuasan kerja setiap anggota disetiap organisasi (Liu & Ramsey, 2008; Tasnim, 2006; Aidla & Vadi, 2005 dalam Abbas, Ahmad, dan Taiebeh, 2013). Lund (2003) melakukan studi dampak dari perbedaan tipe budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pasti masuk kedalam salah satu dari empat bentuk: *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market*. Tingkat kepuasan kerja sangat bervariasi di seluruh bentuk budaya organisasi tersebut. Budaya *clan* dan *adhocracy* menghasilkan tingkat tertinggi kepuasan kerja. Budaya *clan* memiliki ciri-ciri terkait dengan kohesivitas, memfasilitasi hubungan mentoring, dan pengembangan sumber daya manusia. Budaya *adhocracy* memiliki karakteristik yang ditandai dengan kewirausahaan, inovatif, dan tidak menolak untuk mengambil resiko.

Holdnak, Harsh and Bushardt (dalam Pool, 1997) menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, menyarankan bahwa seorang pemimpin yang mempertimbangkan sesuatu dalam kepemimpinannya berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil penelitian Pool (1997) menunjukkan bahwa struktur gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller et.al., (1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 2010) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara *universal* menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat.

Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut (Masrukhin dan Waridin, 2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, sedangkan menurut penelitian Yuwalliatin (2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif adalah budaya organisasi, motivasi dan komitmen. Menurut penelitian Kadir dan Didik

(2003), variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah Komitmen organisasional. Menurut (Koesmono, 2005) budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Menurut Samad (2005) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dengan menambah variabel kesehatan dan motivasi sebagai variabel moderator.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memiliki disiplin. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Menurut Prawirasentono (2003) berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan itu penting, maka dari itu kinerja karyawan perlu ditingkatkan dan dilakukan penilaian secara berkala. Menurut Potu (2013) Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat *individual*, karena

setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Ini berarti penilaian kinerja karyawan dilakukan secara individu, bukan kelompok, sehingga nantinya dapat lebih mudah untuk dilakukan pembinaan yang tahapannya dan materinya pun akan berbeda sesuai dengan kinerjanya.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi atau perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003).

Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat begitu pentingnya gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kinerja karyawan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Madubaru PG PS Madukismo dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Madubaru PG PS Madukismo.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh tak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Madubaru PG PS Madukismo?
2. Apakah gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo?
3. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo?
4. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh tak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Madubaru PG PS Madukismo?
5. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh tak langsung yang signifikan terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT Madubaru PG PS Madukismo.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi mempunyai pengaruh tak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT Madubaru PG PS Madukismo.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG PS Madukismo.

1.4. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penelitian yang dilakukan di PT Madubaru PG PS Madukismo adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai masukan kepada PT Madubaru PG PS Madukismo.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, menjadi bahan

kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan pegawai, serta pembenahan praktik kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai perusahaan, sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan serta menjadi syarat kelulusan program sarjana.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah dan definisi operasional, tujuan penelitian, manfaat dan kerangka penulisan skripsi.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab dua ini dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, hasil penelitian sebelumnya, hipotesa penelitian dan kerangka pikir penelitian.

BAB III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai sampel dari penelitian, variabel penelitian dan metode analisis data.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi gambaran umum sesuai dengan keadaan perusahaan tempat diadakannya penelitian.

BAB V : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang terpadu.

BAB VI : Kesimpulan dan Implikasi

Pada bab terakhir ini merupakan kesimpulan yang diperoleh dari seluruh penelitian yang dilakukan dan juga implikasi yang direkomendasikan oleh peneliti kepada perusahaan.