

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam manajemen terdapat satu divisi atau bidang yang perlu mendapat perhatian yang harus dikelola dengan maksimal yakni manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam perkembangannya, ilmu terkait SDM menganggap bahwa Karyawan merupakan asset utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik dan bukan dipelihara dengan produktif.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut kesiapan pemimpin untuk bertahan. Diperlukan seorang pemimpin dengan style tersendiri untuk memainkan peran pentingnya. Menurut Robbins dan Judge (2011) kepemimpinan transformasional menginspirasi para pekerja untuk menyelesaikan permasalahan pribadi yang akan berdampak baik terhadap organisasi dan pekerja itu sendiri. Pemimpin transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi. Secara umum, ada empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass dan Avolio dalam Rivai, 2007).

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Untuk menunjang keberhasilan manajemen

dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen yang baik. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar organisasi dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Menurut Wallach dalam Chi, Yeh, Yu (2008) budaya organisasi adalah komponen organisasi, termasuk nilai-nilai, keyakinan, asumsi, persepsi, dan norma-norma perilaku yang tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi. Ada tiga jenis budaya organisasi yang diamati dalam penelitian ini, a) budaya birokrasi, hirarki dan terfragmentasi (terkotak) pada dasarnya dan adanya batas yang jelas dari tanggung jawab dan kewenangan masing-masing staf organisasi, b) budaya inovatif yang mempromosikan kreativitas, berorientasi pada hasil, dan memprioritaskan untuk bekerja tantang lingkungan, dan c) budaya yang mendukung yang mempromosikan kerja sama tim, orientasi kemanusiaan, persahabatan, harapan, dan kepercayaan untuk bekerja dalam lingkungan.

Seseorang akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkannya. Menurut Gibson (2012), kepuasan kerja adalah suatu sikap dari karyawan yang terlihat dari caranya melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi Armstrong dan Barondalam Wibowo (2012). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Collet dalam

Wibowo(2012), menyatakan bahwa manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerjaan manajer pada misikeseuruh dari unit kerjanya. Seberapa baik mengelola kinerja bawahannya secara langsung mempengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi.

Tingkat kinerja yang rendah bagi para karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya peran kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan. Demikian juga halnya dengan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja akan menyebabkan kinerja karyawan yang rendah. Tingkat kinerja yang masih belum optimal menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dengan bawahannya, serta kurangnya motivasi yang diberikannya menyebabkan semangat dan kepuasan kerja karyawan rendah yang mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Seorang pemimpin dapat melibatkan timnya dalam membuat keputusan dalam batas-batas yang ditentukan situasi. Hal ini mempunyai dampak penting bagi motivasi. Karena semakin banyak kita berbagi dalam hal pembuatan keputusan yang berpengaruh pada kehidupan profesional seseorang, maka semakin besar juga kecenderungan seseorang termotivasi untuk melaksanakannya.

PT Semen Padang sebagai perusahaan yang menjadi bagian dari PT Semen Indonesia Tbk. yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang industri dasar (semen), terus berupaya untuk meningkatkan kualitas kerjanya dalam rangka pencapaian visi dan misi. Tetapi dalam kenyataan di lapangan,

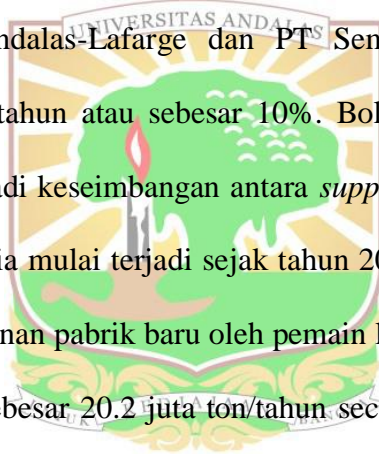
meskipun perusahaan telah menyusun strategi pencapaian kinerja dengan baik, terkadang perusahaan kesulitan dalam merealisasikannya dalam hal operasional organisasi. Perusahaan banyak mendapat halangan rintangan yang ditemui di lapangan yang menyebabkan implementasi yang direncanakan gagal dari target telah ditetapkan.

PT Semen Indonesia Tbk. atau yang dikenal juga dengan sebutan Semen Indonesia Group (SMIG) selaku induk perusahaan memiliki empat *Operating Company* sebagai berikut; PT Semen Padang (PTSP) di Sumatera Barat, Indonesia; PT Semen Gresik (PTSG) – Jawa Timur, Indonesia; PT Semen Tonasa (PTST) – Sulawesi Selatan, Indonesia; dan Thang Long Cement Company (TLCC) – Vietnam. PT Semen Indonesia memiliki visi untuk menjadi perusahaan semen terkemuka di Indonesia dan di Asia Tenggara, dimana kemudian visi ini diturunkan ke visi PT Semen Padang dengan memperjelas cakupannya yaitu di Indonesia bagian Barat. Sementara misi SMIG yang dicanangkan diantaranya yaitu meningkatkan nilai tambah perusahaan. Maka PT Semen Padang yang menjadi anak perusahaan dituntut untuk mampu melakukan sinergi sumber daya yang dimilikinya baik itu sumber daya alam berupa gunung batu kapur, ataupun sumber daya manusia, dalam rangka meningkatkan kemampuan industri semen secara nasional. Salah satu pilar dalam pencapaian target tersebut yaitu dengan meningkatkan kemampuan *engineering* atau kemampuan rekayasa semen yang perlu didukung dengan kematangan dalam berorganisasi.

Berdasarkan rencana jangka panjang sampai tahun 2030, SMIG akan terus meningkatkan kapasitas sampai 88,9 juta ton pada tahun 2030 (PT Semen

Indonesia, 2015). Ini berarti setiap tahun kapasitas produksi terpasang secara total akan tumbuh lebih dari 3,7 juta ton pertahunnya sedangkan untuk nasional penambahan kapasitas rata-rata 2,8 juta ton pertahunnya.

Pada tahun 2013 di Indonesia memiliki kapasitas produksi semen sebesar 62.795.000 ton/tahun yang dibagi menjadi kapasitas besar yaitu PT Semen Indonesia (PT Semen Padang, PT Semen Gresik, dan PT Semen Tonasa), PT Indocement, PT Holcim dengan total kapasitas 56.645.000 ton/tahun atau sebesar 90% dan pemain dengan kapasitas kecil yaitu PT Semen Baturaja, PT Semen Bosowa, PT Semen Andalas-Lafarge dan PT Semen Kupang dengan total kapasitas 6.150.000 ton/tahun atau sebesar 10%. Boleh dikatakan kondisi pada sebelum tahun 2013 terjadi keseimbangan antara *supply* dan *demand* semen. *Over supply* semen di Indonesia mulai terjadi sejak tahun 2013. *Over supply* ini terjadi karena adanya pembangunan pabrik baru oleh pemain lama industri semen dengan penambahan kapasitas sebesar 20.2 juta ton/tahun secara rinci dapat dilihat pada tabel 1 dan munculnya pemain baru industri semen di Indonesia baik dari luar negeri ataupun dari dalam negeri dengan penambahan kapasitas sebesar 21.85 juta ton/tahun.



Tabel 1.1.

Pembangunan pabrik semen baru di Indonesia oleh pemain lama

No	Perusahaan	Deskripsi	Kapasitas (ton/th.)	Tahun
1	PT Semen Indonesia - Tuban	Pembangunan pabrik Tuban IV di Tuban	2.500.000	2011
	PT Semen Indonesia - Tonasa	Pembangunan pabrik Tonasa V di Tonasa	2.500.000	2011
	PT Semen Indonesia - Padang	Pembangunan pabrik Indarung VI di Padang	1.500.000	2017
	PT Semen Indonesia - Rembang	Pembangunan pabrik Rembang I di Rembang	3.000.000	2017
2	PT Holcim	Pembangunan pabrik Tuban I di Tuban	1.500.000	2013
		Pembangunan pabrik Tuban II di Tuban	1.500.000	2015
3	PT Indocement Tunggul Perkasa	Pembangunan pabrik di Citereup	4.400.000	2016
4	PT Semen Baturaja	Pembangunan pabrik Baturaja II di Baturaja	1.500.000	2017
5	PT Bosowa Maros	Pembangunan pabrik Bosowa II di Maros Sulsel	1.800.000	2014
	Total		20.200.000	

Tabel 1.2. Pembangunan pabrik semen baru di Indonesia oleh pendatang baru

No	Perusahaan	Deskripsi	Kapasitas (ton/th.)	Tahun
1	PT Semen Merah Putih	Pembangunan pabrik di Bantendan Jawa Timur	6.750.000	2014
2	PT Anhui Conch	Pembangunan pabrik di Kalimantan Selatan, Papua,	9.300.000	2015
3	PT SGC (Siam Cement Group)	Pembangunan pabrik di Jawa Barat (Sukabumi)	1.800.000	2015
4	PT Jui Shin	Pembangunan pabrik di Jawa Barat (Karawang)	1.500.000	2014
5	PT Panasia	Pembangunan pabrik di Jawa Tengah (Banyumas)	2.000.000	2015
6	PT Puger	Pembangunan pabrik di Jawa Timur (Jember)	500.000	2014
	Total		21.850.000	

Menurut data dari Asosiasi Semen Indonesia (2017) kapasitas produksi pendatang baru sebesar 18% dan kapasitas produksi pemain lama sebesar 82%.

Tabel 1.3 Peta Industri Semen di Indonesia tahun 2018

(ton)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SMGR	19,690,000	20,624,000	24,300,000	27,920,000	28,600,000	30,450,000	32,700,000	37,200,000
Gresik Tuban- Jawa Timur	9,100,000	9,724,000	11,300,000	14,000,000	14,000,000	15,100,000	15,850,000	18,100,000
Padang – Sumatra	6,300,000	6,300,000	6,400,000	6,620,000	7,300,000	7,300,000	8,050,000	10,300,000
Tonasa – Sulawesi	4,290,000	4,600,000	6,600,000	7,300,000	7,300,000	8,050,000	8,800,000	8,800,000
INTP	17,850,000	20,025,000	20,025,000	20,025,000	20,025,000	20,500,000	22,700,000	24,900,000
Bogor (9 Plant)	11,150,000	13,325,000	13,325,000	13,325,000	13,325,000	13,800,000	16,000,000	18,200,000
Palimanan - Jawa Barat (2 Plant)	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000
Tarjun - Kal Sel	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000
Holcim	8,300,000	8,700,000	8,700,000	8,700,000	9,550,000	11,250,000	11,250,000	11,250,000
Narogong + Ciwandan, Jawa Barat	5,300,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000	5,700,000
Cilacap, Jawa Tengah	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Tuban, Jawa Timur					850,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
Bosowa	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	3,800,000	5,300,000	6,425,000	6,800,000
Maros, Sules	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Kampung Baru Batam, Riau					1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Banyuwangi, Jawa Timur					300,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Cilegon, Banten							1,125,000	1,500,000
Andalas (Lafarge)	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Lhok Nga, Aceh	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
Baturaja	1,250,000	1,200,000	1,350,000	1,500,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,925,000
Baturaja, Sumsel, Lampung, Palembang	1,250,000	1,200,000	1,350,000	1,500,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Jambi								925,000
Kupang (NTT)	550,000	550,000	550,000	550,000	550,000	850,000	850,000	850,000
Anhui Conch						1,500,000	2,975,000	9,300,000
Tanjung, Kalimantan Selatan						1,500,000	1,875,000	3,000,000
Papua Barat								1,500,000
Merak, Jawa Barat							1,100,000	3,300,000
Maros, Sulawesi Selatan								1,500,000
SCG						450,000	1,800,000	1,800,000
Sukabumi, Jawa Barat						450,000	1,800,000	1,800,000
Semen Merah Putih					750,000	2,000,000	5,750,000	6,750,000
Ganda Group-Ciwandan, Banten					750,000	1,750,000	1,750,000	1,750,000
Ganda Group-Bayah, Banten							3,000,000	4,000,000
Gresik, Jawa Timur						250,000	1,000,000	1,000,000
Semen Puger, Jember, Jawa Timur					500,000	500,000	500,000	500,000
Panasia, Banyumas, Jawa Tengah						500,000	2,000,000	2,000,000
Jui Shin, Karawang, Jawa Barat					1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Total	51,740,000	55,199,000	59,025,000	62,795,000	68,875,000	78,400,000	92,050,000	107,375,000

Kelebihan kapasitas (*over supply*) produksi semen yang dimulai sejak tahun 2013 dan diprediksi akan terus berlangsung sampai tahun 2030 dengan

asumsi tidak ada industri semen yang membangun pabrik baru di Indonesia. Kondisi *over supply* ini menimbulkan tekanan persaingan yang cukup ketat didalam industri persemenan. Agar dapat memenangkan persaingan maka industri semen harus lebih kreatif dalam melakukan usaha bisnisnya sehingga diperlukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan dan mampu bertahan dimasa depan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli menemukan bahwa faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan dan keefektifan implementasi strategi perusahaan adalah kepemimpinan transformational, budaya organisasi, serta kepuasan kerja. Mumenyaet al, (2012) melakukan pengujian terhadap 73 karyawan di Bidco Oil Refineries, Kenya, dan dari penelitian didapat kesimpulan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam efektifitas implementasi strategi. Para manajer dan supervisor di organisasi harus meningkatkan gaya kepemimpinan yang fleksibel yang konsultatif, terbuka untuk ide-ide, mendorong dan memotivasi karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini merekomendasikan keterlibatan lebih karyawan dalam pembuatan keputusan. Ide atau pemikiran karyawan dapat dikumpulkan melalui kotak saran, kuesioner atau sering mengadakan pertemuan dengan seluruh karyawan. Ini akan membuat mereka memiliki organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuannya.

Untuk itu, berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya**

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawanPT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasiterhadap kinerja karyawanPT Semen Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawanPT Semen Padang?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerjaKaryawanPT Semen Padang?



1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Semen Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja sebagai mediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja sebagai mediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang.



1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi, yaitu diharapkan menjadi salah satu sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi dan memperkaya kajian-kajian yang berkaitan dengan penelitian.

2. Bagi PT Semen Padang, yaitu untuk dapat memberikan informasi kepada organisasi yang selanjutnya dapat digunakan untuk menyusun kebijakan dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melihat keterkaitan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi.

Secara konseptual, penelitian ini berfokus kepada karyawan PT Semen Padang. PT Semen Padang merupakan perusahaan produsen semen yang berlokasi di Kota Padang, provinsi Sumatera Barat dengan total karyawan sebanyak 1.201 orang. PT Semen Padang dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang didukung oleh dua orang direktur lainnya, yaitu Direktur Operasi dan Direktur Keuangan. Sebagai perusahaan yang sebelumnya dimiliki langsung oleh pemerintah atau berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN), saat ini PT Semen Padang berstatus afiliasi dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang ditunjuk sebagai Holding untuk kebutuhan sinergi antar perusahaan semen milik Pemerintah Republik Indonesia.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

- Bab I Merupakan Bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- Bab II Merupakan Bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori, Konsep Pengaruh Kememimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan, penelitian terdahulu, serta kerangka konseptual.
- Bab III Merupakan Bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti desain penelitian, pendekatan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, metode analisis dengan menggunakan PLS, dan teknik analisis data.
- Bab IV Merupakan Bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian berdasarkan hasil pengolahan data aplikasi SmartPLS.
- Bab V Merupakan Bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (*stakeholder*) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.