

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan membutuhkan tenaga ahli berkualitas baik *softskill* maupun *hardskill* dan sistem kerja yang baik. Untuk mendapatkan hal tersebut diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik, Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien. (Masram 2017)

Setiap perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang unggul dalam bidangnya, salah satunya adalah PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes, dengan visi misi perusahaan yang bertujuan untuk menjadikan perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra, menuntut pekerja untuk mewujudkan tata nilai yang integritas, antusias, kerja tim, peduli, dan berinovasi.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kinerja pegawai yang baik. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai

oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. sumber daya manusia (SDM) yang berperan dalam praktik pelaksanaan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta proses evaluasi kinerja. Namun, terdapat tugas yang sangat penting dari bisnis dalam mengelola aset yang sangat berharganya-yaitu orang-orangnya. Namun, SDM juga memegang peranan kepemimpinan kunci dalam hampir seluruh aspek dari lingkungan di tempat kerja, dari merancang dan mengelola program manfaat hingga melaksanakan survei mengenai tingkah laku untuk menyusun rancangan dan menegakkan kebijakan ketenagakerjaan. kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Sedangkan pemimpin adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan bagian penting di semua level organisasi atau perusahaan. Kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpinnya karena pemimpin yang membawa organisasi berkelanjutan dan mencapai tujuan. Pemimpin yang memotivasi bawahan untuk berkinerja dengan baik sehingga visi dan misi organisasi dapat terwujud. Jadi dalam hal ini pemimpin berperan sangat vital dalam organisasi. (Insan, 2019)

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut, (Avelio 1993, Bass 1999) Menurut Bass (1990) Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi langsung melalui pengaruh ideal

(karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Robbins, (2015) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan, beliau menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua adalah para pemimpin mengadakan *briefing* dengan karyawan sebelum bekerja dan sesudah bekerja dengan tujuan memberikan arahan, motivasi dan dorongan dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kinerja dan mencapai target yang telah ditentukan. Namun beliau juga mengatakan bahwa masih banyak pemimpin yang enggan melakukan pendekatan kepada para karyawan guna memberikan arahan dan motivasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heny dan Didik (2020) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Astri dan Indra (2019) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Golden Riau Jaya

Pekanbaru, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang membuktikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Masduki dkk. (2020) dari hasil penelitian ini, bahwa di era pandemic Covid-19 ini, praktek kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa terdapat kesenjangan atau gap antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja.

Menurut Robbins (2015) keterlibatan kerja adalah derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Menurut Bernhard (2017) Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Konsep pemberian wewenang secara psikologis (psychological empowerment), yaitu keyakinan karyawan terhadap sejauh apa mereka memiliki lingkungan kerja, kompetensi, makna pekerjaan, dan otonomi dalam pekerjaan, juga sangat berkaitan dengan sikap kerja.

Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan yang mengatakan bahwa keterlibatan kerja yang diterapkan dalam PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua adalah para karyawan diwajibkan berpartisipasi aktif dan memberikan saran dalam membuat keputusan bersama maupun dalam kegiatan lain. Namun

pada prakteknya karyawan enggan untuk memberikan pendapat ataupun masukan kepada pihak perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Surjo dkk (2020) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Akbar (2014) menemukan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang tinggi tidak berhubungan positif dengan kinerja sumber daya manusia. Ini membuktikan adanya *research gap* atau kesenjangan antara variabel keterlibatan kerja dengan variabel kinerja.

Mowday (dalam Insan, 2019) Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi: memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengembangkan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu affective, normative dan continuance commitment. Komitmen afektif, adalah perasaan emosional terhadap organisasi dan keyakinan akan nilai-nilai organisasinya. Komitmen berkelanjutan, merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Dari wawancara yang dilakukan dengan bapak Darjo selaku mandor perusahaan, beliau menjelaskan bahwa karyawan bersedia untuk memberikan

yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan juga mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Walaupun pada praktiknya banyak karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heny (2020) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi beberapa penemuan yang berbeda yaitu penelitian yang dilakukan Purnami (2013) menemukan komitmen organisasi tidak berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan Logahan & Aesaria (2014). Menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan penelitian tersebut membuktikan adanya *research gap* antara variabel komitmen organisasi dengan variabel kinerja.

Subyek penelitian ini pada PT. Perkebunan Nusantara IX kaligua. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari penelitian Heny dan Didik (2020) yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. penelitian dari Surjo (2020) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini peneliti menambah variabel keterlibatan kerja, karena peneliti ingin mengetahui bagaimana peran aktif karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan, maka penulis tertarik dan ingin membuktikan apakah “Pengaruh Kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes?
3. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes?

## **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini fokus kepada masalah yang ada di perusahaan sesuai dengan topik yang diangkat, maka diperlukan batasan agar tidak meluas. Batasan pada penelitian ini adalah.

1. Obyek pada penelitian kali ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes.
2. Responden yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes.
3. Variabel yang akan diteliti dibatasi pada variabel bebas yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Komitmen organisasi, Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja karyawan

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan signifikan Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial positif dan signifikan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IX Kaligua Brebes.

Hasil dari penelitian diharapkan bisa dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan, dan sebagai upaya meningkatkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

2. Bagi Akademisi

Dapat memberikan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia kaitanya dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 3. Bagi Peneliti

Sebagai pengaplikasikan ilmu yang didapat selama perkuliahan dengan praktek sebenarnya di lapangan.

