

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perekonomian dunia dalam era globalisasi memiliki kecenderungan dan mengarah ke kerangka global. Globalisasi adalah proses di mana berbagai peristiwa, keputusan dan kegiatan di belahan dunia yang satu dapat membawa konsekuensi penting bagi berbagai individu dan masyarakat di belahan dunia yang lain (Mc. Grew, 1992). Globalisasi mengacu pada keseragaman hubungan dan saling keterkaitan antara negara dan masyarakat yang membentuk suatu sistem dunia modern. Globalisasi adalah proses dimana berbagai peristiwa, keputusan dan kegiatan di belahan bumi yang satu dapat membawa konsekuensi penting bagi berbagai individu dan masyarakat di belahan bumi yang lain. Demikian juga kegiatan ekonomi tidak terlepas dari pengaruh globalisasi, bentuk dari globalisasi ekonomi adalah ditandai dengan adanya keberadaan tumbuhnya bisnis dalam skala global.

Salah satu dampak globalisasi ekonomi adalah menimbulkan persaingan di dunia usaha yang semakin ketat dengan kehadiran perusahaan-perusahaan berskala multinasional yang mempunyai keunggulan sumber daya manusia, teknologi, modal serta jaringan usaha yang luas. Hal ini dikhawatirkan dapat mengancam eksistensi perusahaan dalam negeri menjadi terganggu dan kolap jika tidak bisa bersaing. Mengantisipasi hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja handal, etos kerja yang tinggi, mempunyai integritas tinggi,

mempunyai kemampuan dan keahlian serta didukung oleh pola interaksi SDM dalam organisasi yang selaras dan seimbang.

Kompleksitas masalah dalam organisasi dengan sumber daya manusia, sehingga menjadi perhatian utama karena dapat menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Kecanggihan/kemutakhiran teknologi yang digunakan dalam suatu organisasi serta permodalan yang melimpah tetaplah karyawan di organisasi tersebut yang mengoperasikannya. Jika karyawan tidak didukung oleh kualitas serta kemampuan yang baik dalam menjalankan tugasnya maka akan berimbas pada tingkat keberhasilan organisasi yang dicapai sehingga hasil akhir target tidak terpenuhi sesuai yang ditentukan.

Hal tersebut menunjukkan kontribusi karyawan terhadap organisasi sangat menentukan eksistensi dan keberlangsungan keberadaan suatu organisasi. Kontribusi karyawan mempunyai arti memberi dukungan terhadap organisasi baik berupa kemampuan, keterampilan, kemauan untuk bekerja, loyalitas serta berdedikasi tinggi demi kemajuan, kesinambungan keberadaan suatu organisasi. Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan. Menurut Davis dan Newstrom (1997: 109) yang mengatakan bahwa kompetensi, motivasi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif. Seharusnya

karyawan mengetahui akan tugas dan tanggung jawabnya, indikator apa yang digunakan untuk mengetahui keberhasilan kinerjanya. Banyak upaya yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk mendorong kinerja karyawan hubungannya dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan lingkungan adalah pemimpin. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al.*, 2001) adapun menurut Bas *et al.*, (2003), Locander *et al.*, (2002), serta Yammarino *et al.*, (1993) kepemimpinan (*leadership*) adalah menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin akan menentukan sejauh mana mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di *United Kingdom*. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Jika seorang pemimpin mengetahui dan memahami akan tugas tanggung jawabnya serta memahami karakteristik bawahannya, maka akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggota organisasinya untuk mencapai target yang ditentukan. Apabila pemimpin dalam proses hubungan dengan bawahannya baik, maka akan mampu memberikan

kepuasan dan sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006: 121). Menurut Robbins dalam (Moeheriono, 2009: 61) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), atau *Performance* merupakan fungsi dari *Motivation, Ability dan Opportunity* atau jika dirumuskan menjadi $P = f(M \times A \times O)$. Kemudian menurut Sulistiyani (2003: 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

PT Pelindo Marine Service adalah anak perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang bergerak di bidang *marine* yang mempunyai 7 (tujuh) segmen usaha utama meliputi: *shipping, pilotage, tug assit and towage, various ship provider, marine logistic, docking facility* dan *others marine service*.

Di usianya yang jalan tahun kelima PT Pelindo Marine Service mempunyai dua anak perusahaan yaitu PT Alur Pelayaran Barat Surabaya (PT APBS) yang bergerak di bidang *chanel fee* yaitu pemeliharaan alur sampai kedalaman minus 13 meter dan PT. Pelindo Energi Logistik (PT. PE Logistik) yang bergerak di bidang distribusi gas alam cair (LNG). Untuk merambah bisnis ke luar negeri (*Go International*) telah dibentuk Unit Usaha *International Marine Service* yang berkantor di Batam salah usahanya pemanduan di Selat Malaka yang saat ini sudah berjalan serta didirikan Unit Usaha Diklat *Marine*. Area kerja meliputi 9 (sembilan) provinsi yaitu: Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali,

Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kepulauan Riau dan Sumatera Utara.

Beberapa alasan pemilihan tempat penelitian di PT Pelindo Marine Service, yaitu sebagai berikut:

1. PT Pelindo Marine Service telah melakukan tata kelola perusahaan dengan prinsip – prinsip GCG (*Good Corporate Governance*).
2. Salah satu segmen usahanya telah mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Internasional yaitu *Lyod's Register* Inggris, dengan telah mendapatkannya Sertifikasi ISO 9001 untuk standar mutu dan ISO 14001 untuk standar lingkungan.
3. Wilayah usahanya yang tersebar cukup luas yaitu meliputi sembilan provinsi diantaranya: Jawa Timur (pusat), Jawa Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kepulauan Riau dan Sumatera Utara.
4. Mengoperasikan armada kapal yang cukup banyak dengan kekuatan armada 85 unit serta didukung dengan kekuatan SDM sebanyak 397 orang dengan tujuh segmen usaha dan dua unit usaha.
5. PT Pelindo Marine Service dalam pengembangan usahanya cukup pesat dengan usia yang jalan tahun kelima sudah mempunyai dua anak perusahaan yaitu PT Alur Pelayaran Barat Surabaya bergerak di bidang alur pelayaran dengan kedalaman minus 13 meter dan PT Pelindo Energy Logistik yang bergerak di bidang distribusi gas alam cair (LNG) untuk pasokan gas untuk pembangkit listrik di Benoa Bali.

6. PT Pelindo Marine Service telah mengembangkan usahanya ke luar negeri (*Go International*) dengan unit usahanya yaitu International Marine Service saat ini bergerak dibidang pemanduan kapal-kapal super tanker di Selat Malaka.

Hasil Laporan Kinerja Perusahaan tahun 2014 dan Survey Kepuasan Karyawan tahun 2015 karyawan PT Pelindo Marine Service sesuai tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Ikhtisar Laba Rugi Usaha Tahun 2014

URAIAN	RKAP 2014	REALISASI		TREND %	
		2014	2013	5=3/2	6=3/4
1	2	3	4	5	6
Total Pendapatan	233.008.776	275.231.016	217.609.111	118,28	126,48
Total Beban Usaha	222.370.761	268.204.584	200.033.016	120,61	134,08
Laba Rugi Usaha	10.630.015	7.026.433	17.576.096	66,05	39,98

Sumber : Data Keuangan, 2015

Tabel 1.1 merupakan laporan hasil usaha tahun 2014. Menurut Gomes (2003: 142) mengatakan bahwa *job performance* adalah *outcomes* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu. Kinerja karyawan memberikan dampak pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Handoko, 2010: 176). Hasibuan (2006: 94) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat kerja seseorang, kemamuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja yang ditunjukkan karyawan baik, maka diharapkan kinerja dari perusahaan juga baik. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai suatu tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2008). Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil atau *the degrees of accomplishment*. Dengan kata lain bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan (Keban, 2004: 192).

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa laporan tersebut menunjukkan hasil kerja yang didapat dari fungsi pekerjaan karyawan PT Pelindo Marine Service dari berbagai departemen/bidang dalam periode satu tahun dan bila dibandingkan tahun 2013, pada tahun 2014 terjadi adanya penurunan. Jadi dengan demikian terdapat adanya permasalahan dengan adanya fenomena penurunan kinerja.

Dari berbagai hasil penelitian, menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan yaitu penelitian Yammarino *et al.*, (1993), Ogbonna dan Harris (2000), Humphreys (2002), Bass *et al.*, (2003), Ismail (2008), Pane dan Astuti (2009), Pramudyo (2010), Maramis (2013) dan Lina (2014). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi/perusahaan yaitu penelitian Ogbonna dan Harris (2000), Heather *et al.*, (2001), Chen (2004), Ismail (2008) dan Maramis (2014). Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut bahwa

dapat tarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi.

Tabel 1.2 Data Survey Kepuasan Karyawan Tahun 2015

NO	ASPEK	PERFORMANCE	IMPORTANCE	KUADRAN	KETERANGAN
1	Kebanggaan Terhadap Perusahaan	81,08	89,28	B	<i>Maintain Performance</i>
2	Strategi Organisasi	82.48	89.01	B	<i>Maintain Performance</i>
3	Sistem Manajemen SDM	78,95	87,34	A	<i>Attributes To Improve</i>
4	Komunikasi	78.50	87.34	A	<i>Attributes To Improve</i>
5	Hubungan dengan Rekan Kerja	87.72	89,28	B	<i>Maintain Performance</i>
6	Sistem Penggajian & Kesejahteraan Sosial	77,67	88,80	A	<i>Attributes To Improve</i>
7	Budaya Kepemimpinan	80.84	88.69	B	<i>Maintain Performance</i>
8	Fasilitas dan Lingkungan Kerja	80,52	89,28	B	<i>Maintain Performance</i>
9	Tingkat Engagement Karyawan	84,47	85,52	B	<i>Maintain Performance</i>
	Rata-rata Keseluruhan	81,36	88,41	-	-

Sumber : Data SDM, 2015

Berdasarkan hasil survey kepuasan karyawan yang tersebut di atas, dari delapan aspek terdapat tiga aspek yang belum memenuhi harapan karyawan dengan kata lain tiga aspek tersebut karyawan belum puas, tiga aspek tersebut yaitu: sistem manajemen SDM, komunikasi dan sistem penggajian & kesejahteraan sosial. Menurut Robbins dan Judge (2008: 99) kepuasan kerja (*job*

satisfaction) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan jika terjadi ketidakpuasan akan berpengaruh negatif dengan pekerjaannya atau dengan kata lain bisa menimbulkan penurunan kinerja. Jadi ketidakpuasan karyawan bisa berpengaruh terhadap kinerjanya. Dan didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Lawler dan Poter (1969), Lock (1970), Trovik dan Mc. Given (1997), Prayuningsih dan Astuti (2011), Taurisa dan Intan (2012) dan Indrawati (2013).

Dari latar belakang permasalahan di atas dan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Maka perlu dilakukan penelitian berkaitan hubungan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas yang berkaitan hubungan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service, selanjutnya peneliti merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service?
3. Apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian di atas, maka pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service.
3. Menganalisis hubungan kepuasan kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service.
4. Menganalisis hubungan kepuasan kerja memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada PT Pelindo Marine Service.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali kaitannya terhadap kebijakan manajemen SDM yang telah dilakukan berkenaan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
5. Bagi para praktisi, sebagai bahan referensi dalam merumuskan kebijakan atau pemecahan suatu permasalahan di perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan. Tempat penelitian dilakukan pada karyawan PT Pelindo Marine Service dengan jumlah populasi sebanyak 397 dan diambil sampel sebanyak 80 responden dari berbagai status kepegawaian.