

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis di era globalisasi menghadirkan tantangan tersendiri bagi negara-negara berkembang dalam pelaksanaan perekonomian negaranya. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku ekonomi global, menuntut perusahaan untuk tetap berada diposisi kompetitif. Baik itu dengan penentuan visi misi yang dijalankan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang efektif dan efisien, serta bagaimana prestasi sumber daya manusia yang dimiliki menghasilkan kerja yang baik bagi perusahaan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam menentukan arah dan kebijakan-kebijakan yang dibuatnya. Sebagai pelaksana seluruh kebijakan organisasi, sumber daya manusia perlu dibekali dengan pengetahuan yang memadai. Potensi sumber daya manusia dapat digunakan secara maksimal, diperlukan suatu pengelolaan yang baik, meliputi kebijakan-kebijakan pimpinan manajemen, prosedur maupun sistem yang diterapkan. Hal itu tidak terkecuali pada perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran dan distribusi.

PT Gawih Jaya adalah anak perusahaan dari PT Wismilak Inti Makmur yang bergerak dalam bidang pemasaran dan distribusi rokok merek “Galan” dan “Wismilak”. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran dan distribusi, perusahaan ini dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Hal itu dapat dicapai apabila mendapat dukungan sepenuhnya dari karyawan dan peran kepemimpinan. Pemimpin perlu mempertimbangkan upaya

pengembangan karir untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya, karena baik buruknya prestasi kerja karyawan sangat mempengaruhi pada tercapainya target yang didapatkan perusahaan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka prestasi kerja karyawan akan menurun, sehingga dapat berdampak pada pelayanan yang kurang maksimal kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil wawancara dari pihak internal perusahaan, menyatakan bahwa pimpinan perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin transformasional mengutamakan kualitas visi, nilai kebersamaan, dan mencari landasan bersama untuk mengajak pengikut dalam upaya perubahan yang lebih baik. Setiap satu minggu sekali diadakan pertemuan untuk rapat koordinasi dan evaluasi, jadi pemimpin selalu mengingatkan tugas atau pekerjaan sesuai dengan visi misi perusahaan. Pemimpin juga memberi kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja, salah satu bentuk kepercayaan pemimpin terhadap bawahan ini dibuktikan dengan menunjuk seorang karyawan untuk menjadi ketua pelaksana sebagai penanggung jawab dalam kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Selain itu, pemimpin menumbuhkan ide-ide baru dan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, misalnya dengan memberikan ide strategi baru yaitu pemerataan distribusi untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Menurut Sarifah *et al.* (2016) Pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian individual, seperti memberikan pelatihan (diklat) dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawannya serta memberikan saran-saran untuk kemajuan karirnya. Adapun hal

yang lain pemimpin juga menciptakan nilai kebersamaan dan ide-ide untuk membangun hubungan seperti mengadakan kegiatan donor darah, senam sehat, olahraga futsal bagi karyawan laki-laki serta mengingat ulang tahun setiap karyawannya. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan solidaritas bagi para karyawan sekaligus meningkatkan kepedulian karyawan terhadap sesama. Namun dari segi motivasi inspirasional, pemimpin dinilai masih kurang tegas dalam mendorong karyawan bekerja lebih keras untuk mencapai target distribusi yang ditentukan perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil prestasi kerja karyawan yang semakin menurun.

Kepemimpinan transaksional mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumber daya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif. Karakteristik kepemimpinan transaksional dalam perusahaan ini seperti, pemimpin selalu memberi imbalan berupa pujian dan insentif dengan mempromosikan karyawan yang berprestasi ke jabatan yang lebih tinggi demi kemajuan karirnya. Bentuk kesepakatan ini merupakan kontrak pertukaran aktif antara pemimpin dan bawahan, yaitu sebagai imbalan dalam upaya menghargai prestasi kerja atau target yang telah dicapai karyawan. Selanjutnya, pemimpin juga memberikan peringatan kepada karyawan apabila terjadi kesalahan atau terlambat dalam bekerja. Peringatan tersebut berupa surat peringatan (SP) satu, dua, dan tiga, serta dalam SP selanjutnya memberikan sanksi berupa pemotongan gaji karyawan. Namun dari segi manajemen eksepsi aktif, pemimpin dinilai tidak pernah mengawasi langsung di lapangan, sehingga karyawan sering bermalas-malasan dan mangkir karena pemimpin dipersepsi tidak pernah berada di tengah karyawan saat bekerja.

Selain memberi pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, pemimpin juga memberikan informasi seputar kesempatan promosi jabatan. Misalnya dengan memenuhi uraian pekerjaan (prestasi kerja), tingkat pendidikan, dan tingkat absensi rendah. Adapun hal yang lain, sikap dan perilaku juga merupakan penilaian terhadap pengembangan karir karyawan. Misalnya, sikap peduli terhadap sesama, berperilaku jujur, berdisiplin tinggi dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Penilaian-penilaian tersebut dilakukan agar karyawan lebih produktif dan bersemangat demi mengembangkan karirnya. Berikut data *job class* dan *job grade* karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.

Tabel 1.1 Data Job Class dan Job Grade Karyawan

No.	Divisi	Jabatan	Awal Job Class	Job Grade
1.	Divisi Sales	Area Sales Supervisor	23	25
		Salesman General Trade Wholesale	19	21
		Salesman General Trade Retail	18	20
		Driver	16	18
2.	Divisi Accounting	Area Administration Supervisor	22	24
		Area Finance Administrator	21	23
		Area Sales Administrator	20	22
		Administrator Warehouse Head	20	22
		Area Marketing Administrator	19	21
		Warehouse Helper / OB	15	17
3.	Divisi Field Marketing	Area Marketing Supervisor	23	25
		Promotor (kontrak)		

Sumber: Administrasi PT Gawih Jaya Pamekasan, 2016

Job Grade melekat pada jabatan karyawan, sedangkan *Job Class* melekat pada pemenuhan terhadap uraian pekerjaan. Apabila *Job Class* = *Job Grade* maka karyawan tersebut akan naik jabatan ke *Grade* di atasnya, dengan catatan apabila

posisi tersebut tidak sedang terisi. Pada setiap kenaikan *Job Class* dinilai dari pemenuhan uraian pekerjaan, jika karyawan naik *Job Class* maka akan mendapatkan kenaikan gaji sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Hasil penelitian dari Negara (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja akan diteliti pada pencapaian target distribusi karyawan, kualitas dan kuantitas kerja yang diperoleh karyawan berdasarkan pada standar perusahaan masih kurang maksimal sehingga banyaknya hasil kerja tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Hal ini dinilai dari kurangnya ketepatan dan kecepatan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai target distribusi.

Tabel 1.2 Capaian Target Distribusi Pada Tahun 2014-2016

No.	Periode	Satuan	Rencana Tk. Capaian	Realisasi Capaian
1.	Juli - September (2014)	%	100	76.14
2.	Oktober - Desember (2014)	%	100	79.11
3.	Januari - Maret (2015)	%	100	85.76
4.	April - Juni (2015)	%	100	86.96
5.	Juli - September (2015)	%	100	88.09
6.	Oktober - Desember (2015)	%	100	90.15
7.	Januari - Maret (2016)	%	100	93.48
8.	April - Juni (2016)	%	100	89.72
9.	Juli - September (2016)	%	100	84.66
10.	Oktober - Desember (2016)	%	100	80.21

Sumber: Administrasi PT Gawih Jaya Pamekasan, 2016

Setiap 3 bulan kegiatan usaha, perusahaan menerbitkan laporan keuangan yang menyoroti prestasi kerja karyawan sehingga kegiatan usaha dapat terkendali dibawah pengawasan PT Wismilak Inti Makmur Tbk. Pendistribusian rokok di

wilayah Madura dibagi menjadi tiga wilayah distribusi yaitu Bangkalan, Sampang dan Pamekasan-Sumenep. Perhitungan standar hasil kerja pada periode Juli - September 2014 terealisasi sebesar 76.14%. Selanjutnya, capaian target distribusi terus mengalami peningkatan hingga bulan Januari - Maret 2016 yaitu tercatat sebesar 93.48%. Namun pada triwulan berikutnya pemerataan distribusi di wilayah Madura terus mengalami penurunan hingga 80.21%. Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa tingkat capaian distribusi rokok di seluruh wilayah Madura masih belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Permasalahan kedua yaitu inisiatif, belum tumbuhnya sikap proaktif dan semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu dorongan atau motivasi langsung dari atasan. Beberapa karyawan masih perlu untuk diperintah mengerjakan tugas-tugasnya, padahal kegiatan tersebut merupakan suatu tugas yang rutin dan harus dikerjakan sebagai tanggung jawabnya dalam perusahaan. Kerja sama antar karyawan dalam perusahaan ini sudah cukup baik, terbukti pada saat karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja, karyawan lain juga membantu dengan memberi pengarahan untuk memecahkan masalah tersebut. Adapun hal yang lain, karyawan juga saling membantu dalam mengangkat barang ke mobil box untuk di distribusikan ke seluruh wilayah Madura, serta kerja sama antar tim wilayah distribusi untuk mencapai target perusahaan.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pengembangan karir dan perbaikan prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Dari hasil penelitian Magdalena *et al.* (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Sarifah *et al.* (2016) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Pemimpin di perusahaan ini menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan mengedepankan nilai-nilai kebersamaan, tanggung jawab dan kesuksesan bersama, namun masih terdapat pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan karyawan dalam bekerja maupun perilaku keseharian. Ini salah satu bentuk kurang optimalnya gaya kepemimpinan yang diterapkan guna meningkatkan pengembangan karir dan prestasi kerja karyawan, baik dari segi ketegasan, evaluasi kerja maupun di dalam pengawasan terhadap karyawan.

Dari permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan program pengembangan karir pada PT Gawih Jaya Pamekasan diharapkan lebih ditingkatkan agar prestasi kerja karyawan secara keseluruhan menjadi lebih optimal atau lebih baik lagi. Sehingga dalam upaya peningkatan prestasi kerja, memberikan umpan balik kepada perusahaan yakni terlaksananya tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan tujuan yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Gawih Jaya Pamekasan).”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena, penelitian terdahulu dan latar belakang di atas, maka peneliti ini akan dikaji lebih lanjut guna untuk mengetahui fakta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan baik pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung dengan dimediasi oleh variabel pengembangan karir. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
5. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Gawih Jaya Pamekasan?
7. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Gawih Jaya Pamekasan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
6. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Gawih Jaya Pamekasan.
7. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap prestasi kerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Gawih Jaya Pamekasan.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yang berarti, terutama bagi PT Gawih Jaya Pamekasan, khususnya dalam mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Serta mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berdampak pada pengembangan karir dan prestasi kerja karyawan, sehingga hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di masa yang akan datang.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan prestasi kerja dalam pengembangan karir karyawan serta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

3. Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu di dunia kerja yang sesungguhnya dan sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.

4. Bagi Peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru bagi penelitian selanjutnya.