

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Segala kegiatan maupun proses dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi tidak terlepas kaitannya dari manajemen sumber daya manusia, mulai dari proses pengambilan keputusan hingga proses pelaksanaannya sampai tahap evaluasi tentu manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan di dalamnya. Menurut Noe dalam (Kasmir, 2016: 6) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan melalui kebijakan serta sistem yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik tentu perusahaan mampu memberdayakan para karyawannya sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan tenaga yang dimiliki karyawan.

Karyawan yang berkompeten pada sebuah perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia saja, namun juga dipengaruhi oleh peran seorang pimpinan. Peran seorang pimpinan sangat penting dalam pengorganisasian dan pengendalian kepada setiap karyawan guna kemajuan perusahaan. Pada penerapannya, seorang pimpinan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi, mengarahkan kegiatan yang ada di perusahaan maupun kelompok serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai dengan maksimal. Berkembang tidaknya sebuah perusahaan ditentukan juga oleh kualitas pimpinannya, karena pimpinan memiliki tugas yakni meningkatkan kemampuan kelompok untuk mencapai isi atau tujuan (Veliu, 2017: 59).

Setiap pimpinan memiliki masing-masing gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada para karyawannya. Pimpinan yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang di pimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang pimpinan miliki (Masambe, 2015:940). Hal tersebut, menunjukkan bahwa dalam sebuah perusahaan pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan para karyawan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan karyawan.

Gaya kepemimpinan demokratis salah satu jenis gaya kepemimpinan yang banyak dinilai ampuh membawa sebuah kesuksesan bagi sebuah organisasi maupun perusahaan (Kurniawan, 2018). Gaya kepemimpinan ini memberikan semangat kerja bagi karyawan dan tidak banyak menggunakan kekuasaan. Menurut Handoko (2013: 302) gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian penuh baik semangat kerja dan kepuasan karyawan, melalui penggunaan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Selain gaya kepemimpinan demokratis, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi diturunkan dari kata *corporate culture* yang merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang di sebarluaskan dan diacu sebagai filosofis kerja karyawan (Meutia, 2017: 116). Makna budaya organisasi terkadang sulit untuk diartikan dan diukur namun dalam penerapannya dapat dirasakan oleh karyawan, karena budaya organisasi

membantu untuk mengatur sikap dan perilaku karyawan dalam bertindak yang berkaitan dengan tanggung jawab serta tugas yang diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan dari perusahaan.

Penerapan budaya organisasi yang tepat secara tidak langsung dapat mempengaruhi seberapa besar perilaku dan tindakan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut sehingga berdampak terhadap hasil kerja karyawan. Setiap individu maupun kelompok tim dalam sebuah organisasi tentu tidak terlepas dari hakikat nilai-nilai budaya yang dianutnya, sehingga karyawan dapat bersinergi dengan gaya kepemimpinan yang ada, perangkat organisasi, sistem yang ditentukan oleh perusahaan, teknologi yang ada, dan strategi yang ada pada perusahaan.

Budaya yang kuat dalam sebuah organisasi dapat memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak sesuai dengan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan. Kuat lemahnya penerapan budaya organisasi yang ada di sebuah perusahaan bergantung dengan variabel yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang mendukung dapat diformulasikan dalam penerapan perilaku karyawan baik pada peraturan dan ketentuan dalam sebuah organisasi yang berdampak pada sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Yang mana proses tersebut dapat mencetak karakter karyawan yang profesional dan memiliki integritas tinggi. Sedangkan, pada budaya organisasi yang kurang mendukung maka dapat berubah menjadi tuntutan yang mengikat para karyawan, sehingga tidak dapat diformulasikan secara formal dalam ketentuan organisasi dalam membentuk sebuah perilaku dan kinerja karyawan.

Penerapan budaya organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin karena antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di dalamnya saling memiliki keterkaitan masing-masing yang bertujuan untuk pengembangan perusahaan dan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Tanpa adanya dorongan dan arahan dari pimpinan terkait penerapan budaya organisasi tentu tidak bisa berjalan dengan optimal. Selain gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi, salah satu indikator baik yang menjadi pondasi utama dalam sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Keberadaan karyawan bagi perusahaan berpotensi besar bagi kemajuan dan berkembangnya suatu perusahaan. Menurut Hartono dan Rotinsulu (2015) mengemukakan bahwa salah satu faktor penting di dalam membangun sebuah bisnis adalah kinerja dari karyawan, karena dapat menentukan berkembangnya suatu bisnis.

Menurut Kasmir (2016: 182) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan dapat dilihat dari output yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik jika dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan secara baik dan benar, begitupun sebaliknya kinerja karyawan yang dikatakan menurun jika tugas yang diberikan tidak terselesaikan sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Seperti halnya PT. Saribumi Sidayu merupakan salah satu perusahaan sektor perindustrian besar yang berlokasi di Desa Golokan, Kecamatan Sidayu, Kabupaten Gresik. PT. Saribumi Sidayu bergerak di bidang produksi pupuk NPK, Dolomit Bakar, Super Dolomit, Kalsium Karbonat, Kiesrite Fertilizer, dan Limestone. Dengan banyaknya jumlah produk yang dihasilkan oleh PT. Saribumi

Sidayu tentunya banyak sumber daya manusia yang ikut andil di dalamnya. Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin pesat, PT. Saribumi Sidayu juga terus berusaha untuk memberikan hasil produk terbaik kepada para konsumen. Terbukti dengan pengiriman produk ke berbagai daerah sekitar Jawa Timur hingga luar provinsi Jawa Timur dan kalangan ekspor salah satunya negara Jepang. Produk yang dihasilkan oleh PT. Saribumi Sidayu terkenal akan kualitasnya yang bagus dan komposisi bahan yang digunakan berkualitas. Tentunya dalam keberhasilan tersebut peran pemimpin dan karyawan turut andil dalam kesuksesan sebuah perusahaan karena pemimpin yang memberikan arahan dan karyawan sebagai penggerak organisasi.

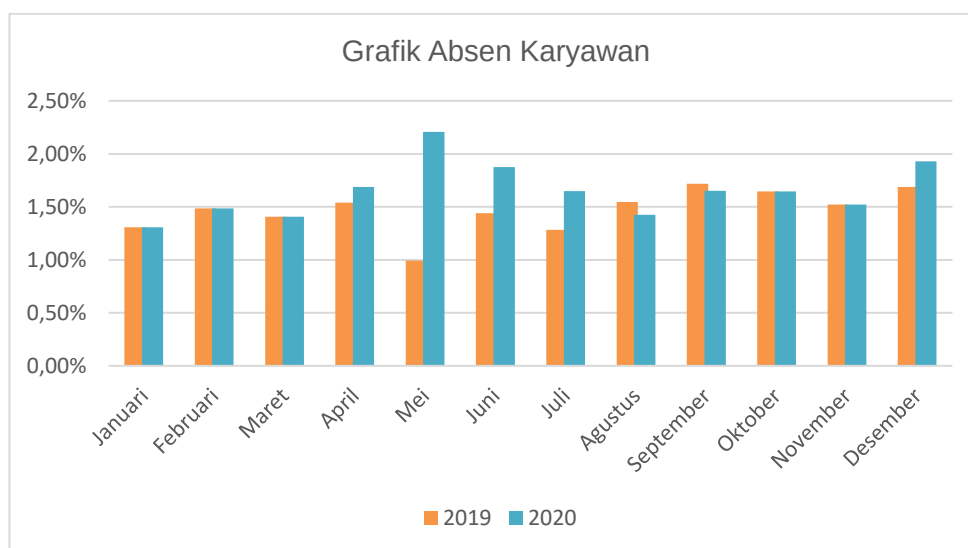
Kepemimpinan memegang peran penting dalam sebuah perusahaan, penerapan akan tujuan perusahaan dapat berjalan dengan optimal karena adanya pengaruh yang diberikan kepada sekelompok orang maupun individu untuk mencapai tujuan bersama. Begitupun dengan penerapan gaya kepemimpinan yang ada di bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu, semenjak tahun 2018 pimpinan di bagian produksi dipegang alih oleh pimpinan yang baru. Sebelum dipegang oleh pimpinan yang baru, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa karyawan bagian produksi yang bekerja pada masa kepemimpinan tersebut mengatakan bahwa pada masa kepemimpinan sebelumnya, pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter yang cenderung memaksakan kehendak dan bersikap semena-mena tanpa memperdulikan karyawan, hal tersebut berdampak terhadap karyawan yang tidak dapat bertahan dengan lama di perusahaan. Sehingga, pada tahun 2018 saat bagian produksi dipegang alih oleh pimpinan yang baru, pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam mengatur para karyawan bagian produksi.

Selama kepemimpinan demokratis ini diterapkan kepada para karyawan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu, dalam pelaksanaan tentu tidaklah mudah, tentunya membutuhkan partisipasi karyawan seperti dalam pengambilan keputusan baik opini positif maupun opini negatif karyawan juga dilibatkan, dengan menerima saran serta masukan dari karyawan maka karyawan merasa dihargai keberadaannya dan memiliki rasa dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diberikan. Namun, tidak semua karyawan dapat terlibat dalam pengambilan keputusan, karena tidak semua pendapat para karyawan dapat ditampung dan digunakan sebagai pengambilan keputusan. Sehingga, saat berdiskusi pimpinan sering menjadi penengah dari setiap pihak yang menyampaikan pendapat, secara tidak langsung hal tersebut dapat dinilai kurang produktif yang akhirnya berdampak terhadap pengambilan keputusan yang cenderung lama.

Sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu yakni memiliki rasa keadilan, dapat menghargai dari masing-masing kompetensi yang dimiliki karyawannya, dan memiliki rasa kekeluargaan dengan para karyawan. Pimpinan juga terbuka dalam menerima saran dan masukan dari karyawan. Adanya sikap yang ditunjukkan oleh pimpinan tersebut memicu beberapa karyawan untuk bekerja secara santai dan meremehkan tugas yang dibebankan, sehingga dalam diri karyawan timbul kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Seperti pada saat melakukan proses pembutiran pupuk, karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan berbicara dan bercanda dengan sesama rekan kerja. Selain itu, beberapa karyawan menyepelekan akan target yang harus diproduksi karena tidak merasa selalu diawasi baik oleh wakil dan pimpinan membuat karyawan bekerja dengan santai. Begitupun saat

memasuki jam kerja karyawan ada yang tidak hadir. Berikut adalah grafik absensi karyawan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu pada tahun 2019 dan 2020.

Grafik 1.1 Rekap Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. Saribumi Sidayu Tahun 2019 dan 2020

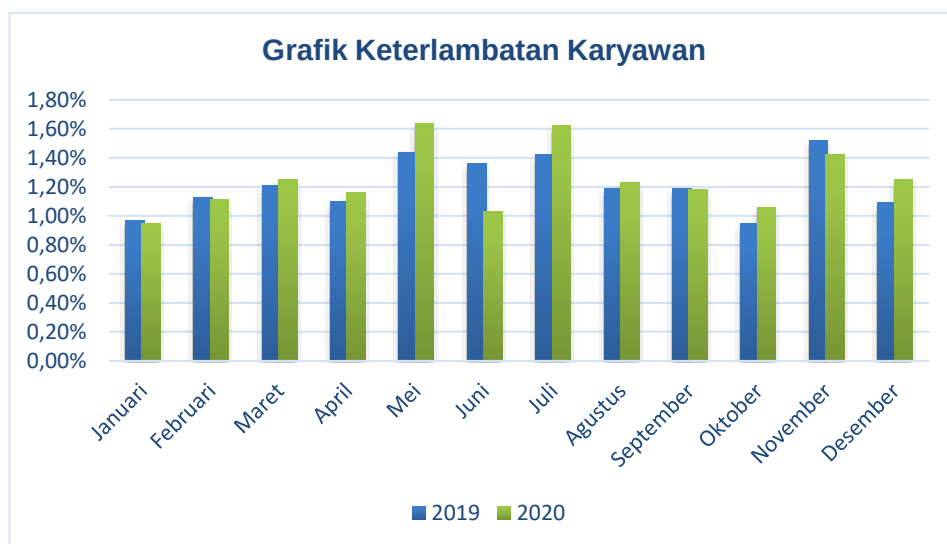


Sumber: PT. Saribumi Sidayu

Berdasarkan Grafik 1.1 rekap absensi karyawan pada bulan Januari hingga Desember 2019-2020, tahun 2019 untuk jumlah karyawan yang tidak bekerja paling tinggi pada tahun 2019 yakni pada bulan September dengan jumlah karyawan sebanyak 88 orang dengan persentase sebesar 1,64%. Sedangkan untuk jumlah karyawan yang tidak hadir paling sedikit di bulan Mei dengan jumlah karyawan sebanyak 55 orang dengan persentase sebesar 0,99%. Untuk tahun 2020, jumlah ketidakhadiran karyawan paling tinggi terjadi pada bulan Mei dengan jumlah karyawan sebanyak 95 orang dengan persentase 2,21%. Sedangkan untuk jumlah ketidakhadiran karyawan paling rendah pada bulan Januari dengan jumlah karyawan sebanyak 67 orang dengan persentase sebesar 1,31%. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap pimpinan bagian produksi dan juga berdasarkan hasil pengamatan peneliti saat melakukan survei lapangan, karyawan tidak masuk kerja disebabkan karena adanya kepentingan keluarga dan

karena sakit. Selain ketidak hadirannya karyawan, karyawan juga masih saja mengalami keterlambatan saat memasuki jam kerja seperti pada grafik 1.2.

Grafik 1.2 Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan Bagian Produksi PT. Saribumi Sidayu Tahun 2019 dan 2020



Sumber: PT. Saribumi Sidayu

Berdasarkan Grafik 1.2 rekapitulasi keterlambatan karyawan pada bulan Januari hingga Desember 2019-2020, pada tahun 2019 untuk jumlah keterlambatan karyawan paling tinggi pada bulan November dengan jumlah karyawan sebanyak 78 orang dengan persentase sebesar 1,52%. Sedangkan untuk jumlah keterlambatan paling rendah terjadi pada bulan oktober dengan jumlah karyawan sebanyak 53 orang dengan persentase sebesar 0,95%. Untuk tahun 2020 jumlah keterlambatan karyawan paling tinggi terjadi pada bulan Mei dengan jumlah karyawan sebanyak 71 orang dengan persentase sebesar 1,64%. Sedangkan untuk jumlah keterlambatan karyawan paling rendah terjadi pada bulan Januari dengan karyawan sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 0,95%. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti saat melakukan survei lapangan dan wawancara dengan pimpinan produksi, penyebab karyawan yang terlambat memasuki jam kerja dikarenakan jarak rumah antar karyawan dengan perusahaan

cenderung dekat sehingga para karyawan merasa santai saat memasuki jam kerja. Namun, tidak semua karyawan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu juga memiliki sifat demikian. Banyak juga karyawan yang sudah menemukan kenyamanan dan rasa kepuasan dalam pekerjaannya serta rasa nyaman akan sikap pemimpin yang baik dan terbuka, membuat karyawan tidak sungkan untuk mengutarakan secara langsung kepada pimpinan produksi jika ada kendala dalam pekerjaannya.

Selain gaya kepemimpinan demokratis, budaya juga merupakan salah satu penyumbang penting bagi kesuksesan dan juga kegagalan bagi perusahaan. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dengan budaya yang diterapkan memiliki kesinambungan penting di dalamnya. Peran pimpinan sendiri pada sebuah organisasi yakni untuk mengorganisasikan, menggerakkan, dan mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Begitupun dengan penerapan gaya kepemimpinan demokratis kaitannya dengan penerapan budaya yang ada dapat memicu semangat karyawan dalam menjalankan aturan dan nilai-nilai budaya yang ada. Selain itu, pimpinan juga dapat pula memotivasi para karyawan seperti mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi, dan keyakinan untuk menjalankan budaya yang ada, yang nantinya akan berdampak terhadap perilaku karyawan sehari-hari dan hasil kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Menurut penuturan pimpinan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu, terdapat budaya yang seharusnya ada pada karyawan bagian produksi yakni penerapan kerja keras, kerja sama, bertanggung jawab, dan kualitas produk yang dihasilkan. Kerja keras penting karena dengan adanya semangat kerja yang baik

tentu karyawan dapat terus termotivasi dalam memberikan hasil kerja yang baik. Kerja sama merupakan hal yang penting karena dapat menciptakan hubungan antarkaryawan dalam bekerja. Kedisiplinan juga merupakan hal yang utama bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya serta menekankan kualitas produk yang dihasilkan agar berdampak pada kepuasan konsumen dan kemajuan perusahaan. Namun, penerapan budaya yang ada pada karyawan bagian produksi di PT. Saribumi Sidayu dinilai masih kurang. Hal itu dapat dilihat dari sikap toleransi antar karyawan yang masih kurang, kerja sama antar tim kurang, dan kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Sehingga, secara tidak langsung dapat menjadi penghambat jalannya proses produksi. Penerapan budaya yang belum diperbaiki bisa saja berdampak terhadap kualitas kerja yang dihasilkan, kuantitas yang tidak terpenuhi, dan kemampuan karyawan menjadi terbatas.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari pimpinan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu bahwa dalam kurun waktu tiga tahun terakhir kinerja karyawan bagian produksi mengalami penurunan. Penurunan tersebut dapat dilihat dari capaian target produksi perusahaan tiap tahunnya yang tidak terlaksana dengan baik. Sejak tahun 2019 hingga 2020 mengalami penurunan target produksi, seperti pada tabel produksi pupuk NPK berikut:

Tabel 1.1 Capaian Target Produksi Pada PT. Saribumi Sidayu Tahun 2018-2020

Tahun	Target Perusahaan	Realisasi Produksi
2018	22.488 Ton	21.844 Ton
2019	22.488 Ton	21.211 Ton
2020	22.488 Ton	20.420 Ton

Sumber: PT. Saribumi Sidayu

Berdasarkan tabel 1.2 pada tahun 2018 target yang ditentukan perusahaan yang terealisasi hanya sebesar 21.844 ton, sedangkan pada tahun 2019 hasil produksi yang terealisasi hanya 21.211 ton, dan pada tahun 2020 hasil produksi yang terealisasi sebanyak 20.420 ton. Semenjak tahun 2019-2020, capaian hasil produksi yang bisa terealisasi terus mengalami penurunan dan berdampak terhadap target perusahaan yang sulit tercapai. Sehingga, diperlukan adanya dorongan dari pimpinan dalam pelaksanaan budaya yang tepat guna kemajuan perusahaan dan juga kinerja yang dihasilkan karyawan.

Kinerja sangat penting untuk diperhatikan oleh sebuah organisasi, karena seiring perubahan global dan persaingan organisasi yang semakin ketat, sumber daya manusia dituntut agar bisa memaksimalkan kinerja karyawannya. Adapun faktor penurunan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Saribumi Sidayu yakni karena kurangnya rasa tanggung jawab akan tugas yang dimiliki dan juga kurangnya ada ketetapan waktu yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan. Sehingga, karyawan bersikap santai seperti saat menjalankan proses produksi pada bagian pembutiran, karyawan bekerja dengan santai dan berbicara dengan sesama rekannya. Perilaku tersebut menyebabkan tidak efisiennya waktu yang diberikan dan target produksi sulit tercapai, sehingga berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang baik, dengan cara memperbaiki gaya kepemimpinan yang digunakan dan juga penerapan budaya yang tepat sehingga perusahaan dapat mencetak kinerja karyawan yang baik. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Murcahyanto (2019) dengan judul "Effect of Democratic Leadership Style and Organizational Culture on Lecturers' Performance" menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh

secara signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan dalam latar belakang di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu. Oleh karena itu, penulis mengambil penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Saribumi Sidayu)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu?
2. Apakah budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu.
2. Untuk mengetahui apakah budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan bagian produksi PT. Saribumi Sidayu.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Peneliti dapat mengetahui tentang teori-teori yang telah didapatkan di bangku kuliah sehingga peneliti dapat menambah pengalaman dan mengasah pengetahuan serta wawasan yang dimiliki khususnya dalam kajian tentang gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

2. Bagi akademik

Dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis maupun yang bersifat menunjang.

3. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan sebagai acuan maupun sumber referensi dan masukan yang cukup berguna untuk memperbaiki sistem gaya kepemimpinan serta budaya yang ada. Apabila terjadi permasalahan dapat pula dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan-keputusan perusahaan.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan dasar ataupun sumber-sumber wawasan dalam memberikan sudut pandang.