

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam era global, dunia persaingan yang sulit menuntut dan mewajibkan sebuah perusahaan untuk berkembang dan bekerja dengan efektif dan efisien. Sehingga secara tidak langsung berefek terhadap perusahaan untuk meningkatkan daya saing, dengan maksud agar perusahaan bisa tetap beroperasi/berjalan. Perusahaan merupakan wadah suatu organisasi yang didalamnya berisi orang-orang atau karyawan maupun pegawai, dimana mereka melakukan kegiatan sesuai prosedur dan tujuan organisasi yang telah ditentukan (Rusandy, 2015). Faktor yang berpengaruh dalam mewujudkan tujuan dari sebuah perusahaan adalah seorang pemimpin dan bagaimana sumber daya manusianya (Nu'man, 2014)

Memimpin atau pemimpin merupakan proses dimana untuk mencapai tujuan bersama seseorang pemimpin mampu mempengaruhi sekelompok individu (Northouse, 2009). Sekelompok individu disebut juga dengan sekelompok karyawan maupun sekelompok pegawai. Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan karena itu dibutuhkan pemimpin etis. Menurut Rukmana (2011) seorang pemimpin etis lebih menekankan pada nilai-nilai moral seperti ahlak, rasa tanggungjawab, menghargai, budi pekerti, disiplin,

kerja keras, jujur, serta religius, untuk menuntun dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Toor dan Ofori (2009) bahwa kepemimpinan etis dapat memainkan peran mediasi antara hubungan budaya organisasi dan hasil kerja karyawan. Hasil kerja karyawan yang optimal dapat dilihat dari kinerjanya. Mengapa membutuhkan seorang pemimpin yang etis? Karena kepemimpinan etis merupakan demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal (Brown et al. 2011). Para pemimpin etis mewujudkan tujuan, visi, dan nilai-nilai organisasi. Mereka menghubungkan tujuan organisasi dengan karyawan internal dan pemangku kepentingan eksternal. Hubungan baik yang dibangun dengan rasa hormat dan percaya adalah faktor penentu berhasilnya suatu organisasi.

Pemimpin etis mencakup perilaku pemimpin transaksional seperti menetapkan standar etika dan meminta pengikut untuk bertanggung jawab atas perilaku etis. menurut Berrone dkk, 2011) menyatakan didalam kepemimpinan etis ada dua variabel masalah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain: kepercayaan dan komitmen organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil setelah pekerjaan yang dilakukan selesai. Hal ini merupakan salah satu tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan telah memenuhi peraturan didalam organisasi, harapan, atau persyaratan untuk peran resmi (Folorunso, 2014). Menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012) kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dihasilkan

dari pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan atau perilaku.

PT Baskhara Sinar Sakti, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Batu bara. Perusahaan ini menyuplai kebutuhan pembangkit listrik, salah satunya untuk PT Perusahaan Listrik Negara (PLN). Fenomena yang terjadi pada kinerja karyawan PT Baskhara Sinar Sakti antara lain kinerja karyawan sebesar 45,5% pada tahun 2017 meningkat menjadi 50,0% pada tahun 2018. Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan PT Baskhara Sinar Sakti :

Tabel 1.1  
Penilaian Kinerja Karyawan  
PT Baskhara Sinar Sakti tahun 2017-2018

Penilaian Prestasi	Tahun 2017		Tahun 2018	
	Jml Orang	Prosentase (%)	Jml Orang	Prosentase (%)
Baik	20	45.5	22	50.0
Cukup	15	34.1	18	36.4
Kurang	9	20.5	6	13.6
Total	44	100	44	100

Sumber: Personalia PT Baskhara Sinar Sakti, 2019

Dari Tabel 1.1 dapat terlihat bahwa pada tahun 2018 kinerja karyawan mengalami peningkatan yaitu tahun 2017 sebanyak 20 orang

karyawan (45.5%) yang mendapat nilai baik dan tahun 2018 menjadi sebanyak 22 orang (50.0%)

Selain itu dari sisi kualitas kerja, karyawan mampu menyelesaikan laporan dengan baik tanpa ada kesalahan, sehingga pimpinan merasa puas dengan hasil laporan bulanan dari masing-masing sub bagian. Ketepatan waktu, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Karyawan mampu menyelesaikan laporan keuangan setiap akhir bulan dengan tepat waktu. selain itu karyawan menggunakan waktu bekerja dengan seefisien mungkin, karyawan mampu menggunakan teknologi dan peralatan sesuai dengan kebutuhan kantor dan Kemandirian, terlihat karyawan dapat menyelesaikan masalah pekerjaan secara mandiri, tanpa melibatkan karyawan lain.

Kinerja karyawan yang termasuk cukup baik tidak lepas dari adanya peran pemimpin dan perusahaan. Kepemimpinan dapat di tunjukan dari kemampuan seorang pemimpin yang mampu meyakinkan karyawannya untuk berusaha dalam mencapai tujuan organisasi. Diskusi-diskusi tentang kepemimpinan etis selalu melibatkan konsep mengenai integritas personal. Mayoritas cendekiawan mempertimbangkan integritas sebagai kebutuhan utama bagi kepemimpinan etis (Bakker, 2008) Di bidang akademis, juga ada minat yang kuat dalam menganalisis karakter kepemimpinan yang etis (Jhonson , 2011).

Diduga peningkatan kinerja terjadi karena kepemimpinan etis yang selama ini diterapkan di PT Baskhara Sinar Sakti, seperti terlihat pada fenomena-fenomena pimpinan mampu menjaga perasaan satu sama lain

sehingga kondisi kantor lebih kondusif, apabila ada masalah pekerjaan karyawan, pimpinan mampu memecahkan masalah dengan rendah hati melalui rapat rutin yang diselenggarakan kantor, pimpinan dapat menghindari pemaksaan kehendak tetapi tetap menghargai pendapat orang lain. Pimpinan lebih mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah. Apabila pimpinan melakukan kesalahan dalam kebijakannya, Beliau mau menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang dibuat. Pimpinan selalu mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya (Wawancara dengan karyawan dan Bagian Personalia PT Baskhara Sinar Sakti)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Tingkat kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku (Gibson, 2010 ; Robbins, 2013). Budaya amat berpengaruh pada kinerja jangka panjang perusahaan (Soetjipto dan Firmanzah, 2010). Budaya yang ada pada suatu perusahaan menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Mangkusasono, 2011). Budaya organisasi berkaitan dengan karakteristik budaya suatu organisasi yang harus diikuti karyawan dalam sebuah organisasi tersebut terlepas karyawan menyukai atau tidaknya budaya tersebut. Budaya organisasi dipengaruhi oleh pemilik organisasi. Identitas organisasi dapat ditinjau dari budaya organisasi itu sendiri. Menurut Wibowo

(2013) budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, dampak budaya organisasi memberikan kontribusi secara langsung pada kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan.

Budaya yang kuat dalam organisasi memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan mematuhi aturan dan juga kebijakan-kebijakan yang ada di dalam organisasi tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi dalam setiap perusahaan atau organisasi muncul dari hasil perjalanan hidup para pendiri organisasi atau anggota dari organisasi tersebut. Mereka berperan dalam pengambilan keputusan dan penentu arah strategi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan budaya yang terjadi di PT. Baskhara Sinar Sakti dapat dilihat dari adanya keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan memiliki sikap toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko, karyawan memiliki kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi, adanya upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi, pimpinan selalu memberikan dukungan dalam bentuk komunikasi, pimpinan mampu mengendalikan sifat egois pegawainya, dengan bersikap tidak pilih kasih dan berusaha bersikap profesional dalam pembagian kerja.

Komitmen karyawan yang baik terhadap organisasi. Karyawan memiliki toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka dan juga terdapat pola komunikasi yang dibatasi hirarki kewenangan yang formal, Jika terjadi perselisihan dalam lingkungan kerja, pimpinan mampu bersikap bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang ada, sehingga tidak muncul hal-hal yang membuat pegawai merasa tidak nyaman dan malas masuk kerja. selain itu adanya pola organisasi yang cukup baik, seperti ketertiban, norma serta tingkah laku para karyawan, maka perusahaan yang dijalankan berjalan seperti yang diharapkan

Penelitian Angel Maudul (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan etis dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Bedasarkan latar belakang dan teori-toeri diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti?
2. Apakah budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritits**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan khususnya bagi mahasiswa STIE PGRI Dewantara Jombang, dan menambah kajian ilmiah bidang sumber daya manusia pada umumnya.

#### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau dijadikan masukan dalam rangka menentukan kebijakan selanjutnya bagi Kinerja karyawan pada karyawan PT. Baskhara Sinar Sakti dalam kepemimpinan dan budaya.

### **1.5. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini pada karyawan bagian administrasi PT. Baskhara Sinar Sakti